



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Hurytová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Nikola Hurytová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti podniku pomocí modelu START PLUS vycházejícího z principů Modelu Excelence EFQM, navrhne možnosti pro zlepšení výkonnosti podniku a k zlepšení konkurenceschopnosti.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti IN-EKO TEAM, s. r. o. V teoretické části je uveden výčet relevantních informací z odborných publikací, jsou zde vysvětleny základní pojmy, představeny modely podporující řízení a zlepšování firemních procesů a modely zdůrazňující vlastní hodnocení. Druhá část je praktická, kde dochází k hodnocení výkonnosti pomocí zvoleného modelu START Plus. Za klíčovou část je považována část návrhová, ve které budou navržena opatření směřující k zlepšení výkonnosti zkoumaného subjektu.

Abstract

The master thesis is focused on efficiency evaluation of company IN-EKO TEAM, s. r. o. The theoretical part contains the relevant information from professional publications, basic concepts are explained here and models supporting business management, business process modeling models, and models emphasizing self-evaluation are presented. The second part is an efficiency evaluation by using the selected START Plus model. The key part is the suggestion part in which measures will be proposed to improve the efficiency of examined subject.

Klíčová slova

Výkonnost, Balanced Scorecard, Six Sigma, Model Excellence EFQM, Model START Plus

Key words

Performance, Balanced Scorecard, Six sigma, EFQM Model Excellence, START Plus Model

Bibliografická citace

HURYTOVÁ, N. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 111 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila své poděkování mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za pomoc s koncepcí práce, připomínky a cenné rady. Rovněž bych ráda poděkovala všem pracovníkům ze společnosti IN-EKO TEAM, kteří se podíleli na vytvoření diplomové práce. Zejména paní jednatelce Evě Komárkové za poskytnutí dat o společnosti, paní Evě Matouškové a Ing. Haně Hrabcové za konzultace při získávání datových údajů a informací ze společnosti. A v neposlední řadě mé rodině za podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1.1 Použité metody	12
1.2 Charakteristika vybraného subjektu	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
2.1 Výkonnost	17
2.2 Výkonnost podniku	17
2.3 Měření podnikové výkonnosti.....	18
2.4 Analýza firmy a vnějšího okolí	18
2.4.1 Porterův model konkurenčního prostředí	19
2.4.2 Model „7S“ firmy McKinsey	20
2.5 Moderní nástroje měření podnikové výkonnosti.....	20
2.5.1 Balanced Scorecard	21
2.5.2 Six Sigma	22
2.5.3 Model Excellence EFQM	23
2.5.4 Model START Plus	24
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	36
3.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku	36
3.1.1 Porterův model konkurenčního prostředí	36
3.1.2 Model „7S“ firmy McKinsey	38
3.2 Hodnocení výkonnosti podniku pomocí modelu START Plus.....	43
3.2.1 Analýza oblasti předpokladů	43
3.2.2 Bodové hodnocení předpokladů	60

3.2.3	Oblast výsledků	63
3.2.4	Bodové hodnocení výsledků	77
3.2.5	Celkové bodové hodnocení	81
3.2.6	Silné stránky a oblasti pro zlepšování	83
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	87
4.1	Adaptační plán	87
4.2	Czech Water Alliance	90
4.3	CRM systém.....	94
ZÁVĚR		100
POUŽITÁ LITERATURA		102
SEZNAM ZKRATEK		106
SEZNAM OBRÁZKŮ		107
SEZNAM GRAFŮ		108
SEZNAM TABULEK		109
SEZNAM PŘÍLOH.....		111

ÚVOD

Pojem výkonnost má důležitý význam v různých oblastech, např. ve zdravotnictví, sportu, fyzice, u lidí, v podniku aj. Aby bylo možné posoudit výkonnost, je k tomu zapotřebí porovnání se stanoveným hodnotícím kritériem. Kupříkladu ve zdravotnictví si lze představit výkonnost srdce. Lékaři pomocí kritéria - tepové frekvence, zjišťují stav pacienta a mohou tak určit jeho anamnézu. Z pohledu sportu lze brát v úvahu výkonnost lyžaře, která je závislá na jeho kondici. Rychlejší vyhrává, a proto je nezbytné měřit výkon pomocí jednotky rychlosti. Také lze uvažovat výkonnost lidí, nejčastěji v roli zaměstnanců, jež jsou pod dohledem svých nadřízených. Jejich výkonnost je sledována v závislosti na plnění stanovených výkonnostních ukazatelů, přičemž záleží na schopnostech, dovednostech, motivaci, úsilí a jiných faktorech. Z ekonomického hlediska lze uvést výkonnost podniku jako celku. S výrazy jako je nevýkonný, neefektivní, nevyužitý se lze setkávat v podnicích často. Ať už se jedná o nevýkonný stroj, neefektivní rozhodování, či nevyužitý potenciál. Vše působí nepříznivě na chod podniku a právě z tohoto důvodu by neměla být věnována pozornost pouze finančním ukazatelům, ale také tzv. moderním nástrojům výkonnosti podniku, které se zaměřují na různé oblasti činnosti podniku.

Pro diplomovou práci bylo zvoleno téma „**Hodnocení výkonnosti podniku**“, které bude aplikováno na společnost IN-EKO TEAM, s. r. o. zabývající se výrobou vodohospodářských zařízení z nerezavějící oceli určených k separaci a filtraci nerozpuštěných látek. Zařízení jsou využívána nejen v čistírnách odpadních vod, ale také v jiných odvětvích. Společnost zdokonaluje svůj výrobní program inovacemi a vývojem nových produktů, čímž dochází ke zvyšování čistoty odpadních vod resp. zvyšování kvality životního prostředí. Voda hraje nezastupitelnou roli na Zemi a řadí se mezi základní podmínky života. V důsledku celosvětového snižování zásob vody je kladen velký důraz na zvyšování kvality vodních toků. Legislativa Evropské unie zahrnuje požadavky na kvalitu vody, zejména pak na množství nečistot vypouštěných do vodních toků. Předmět činnosti společnosti se z tohoto důvodu stává velmi zajímavou volbou pro zpracování závěrečné práce. Lze předpokládat, že aplikace daného tématu zhodnotí danou organizaci, nalezne slabé a silné stránky a navrhne opatření, která pomohou na cestě k úspěchům.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku IN-EKO TEAM, s. r. o. pomocí modelu START Plus včetně navrhnutí opatření, která mohou vybrané společnosti pomoci k vyšší výkonnosti.

Společnost IN-EKO TEAM, s. r. o. byla vybrána nejen z důvodu zajímavého předmětu podnikání, ale také k užší vazbě autora závěrečné práce na analyzovaný subjekt. Předpokladem kvalitního zpracování práce je blízká komunikace s vedením podniku. Vzhledem ke koncepci modelu START Plus, je osobní konzultace v podniku velmi podstatná.

Pro splnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle

1. Charakteristika vybraného subjektu: pro seznámení s vývojem společnosti od jejího vzniku až po současnost bude uvedena stručná historie podniku; následně budou uvedeny základní informace, mezi které patří zejména předmět podnikání, počet zaměstnanců, organizační struktura a jiné.

2. Souhrn relevantních informací z ekonomických publikací: vzhledem k tématu závěrečné práce je významné objasnění obecného pojmu výkonnost, výkonnost podniku, nástroje analýzy firmy a vnějšího okolí (Model „7S“, Porterův model konkurenčního prostředí), modely podporující řízení a zlepšování firemních procesů (Balanced Scorecard, Six Sigma), modely zdůrazňující vlastní hodnocení (Model Excellence EFQM). Větší pozornost bude věnována samotnému modelu START Plus, jehož vysvětlení je považováno za klíčové pro zpracování diplomové práce.

3. Využití modelu START Plus: v první části modelu, tj. Analýze předpokladů, budou uvedeny odpovědi na otevřené otázky (50 otázek) a výsledné bodové hodnocení; ve druhé části modelu, tj. Analýze výsledků, budou uvedeny informace o společnosti týkajících se oblastí, na které je tato část zaměřena a rovněž výsledné bodové hodnocení. Nezbytnou součástí je celkové bodové hodnocení a zjištění slabých a silných stránek.

4. Návrh alternativních řešení k zlepšení výkonnosti podniku: s ohledem na slabé a silné stránky, které vzešly z aplikace modelu START Plus, budou navrhována opatření zaměřující se na oblasti, které budou považovány za nejdůležitější.

1.1 Použité metody

V závěrečné práci budou využity metody, které odrážejí přístup k dané problematice. S ohledem na cíle diplomové práce byly vybrány metody, které pomohou k jejich dosažení.

1.1.1 Literární rešerše

V teoretické části budou z dostupných zdrojů získávány informace, které pomohou k pochopení a objasnění zpracovávaného tématu. *„Literární rešerše je charakterizována logicky navazujícími odstavci, relevantními bibliografickými odkazy, odbornou terminologií, objektivním a uceleným přehledem dosavadního výzkumu konkrétního tématu a syntézou předložených informací.“* (Zeman, 2013, s. 3).

1.1.2 Metoda rozhovoru

Metoda rozhovoru neboli interview je prováděna na základě přímého dotazování, tedy pomocí verbální komunikace s respondentem či více respondenty (Švarcová-Slabinová, 2005). Pro účely diplomové práce bude tato metoda využita při získávání odpovědí na otevřené otázky, které jsou obsaženy v podkladové zprávě.

1.1.3 Analýza

Dle Synka a kol. (2007) lze pomocí analýzy získat myšlenkový rozklad zkoumaného objektu, či rozklad situace na dílčí části, které lze využít jako předmět dalšího zkoumání. Bližším zkoumáním dochází k lepšímu poznání jevu. V případě hodnocení výkonnosti podniku je podstatné zkoumání různých ekonomických vazeb, které ji ovlivňují a získat tak základní přehled o fungování podniku. Jak název metody napovídá, analýza bude využita v analytické části.

1.1.4 Syntéza

Syntézou se rozumí myšlenkové sloučení dílčích částí v jeden celek. Dochází zde k bližšímu zkoumání souvislostí mezi jednotlivými částmi daného jevu. Analýza a syntéza se vzájemně doplňují a prolínají (Synek a kol., 2007). Tato metoda bude využita rovněž v analytické části.

1.1.5 Indukce a dedukce

Synek a kol. (2007) ve své knize uvádí, že indukci se rozumí postup odvozování od zvláštního k obecnému na základě několika znalostí o jednotlivostech. Naopak dedukce je způsob myšlení, při kterém dochází k vyvozování závěru od obecného ke zvláštnímu. Indukce bude v závěrečné práci využita při teoretickém zobecňování zjištěných informací a dedukce při ověřování teoretických úsudků v praxi.

1.2 Charakteristika vybraného subjektu

Hlavní činností společnosti IN-EKO TEAM s.r.o. je konstrukční řešení, výroba, montáž a servis zařízení pro čištění odpadních vod. Tab. 1 uvádí základní údaje o společnosti.

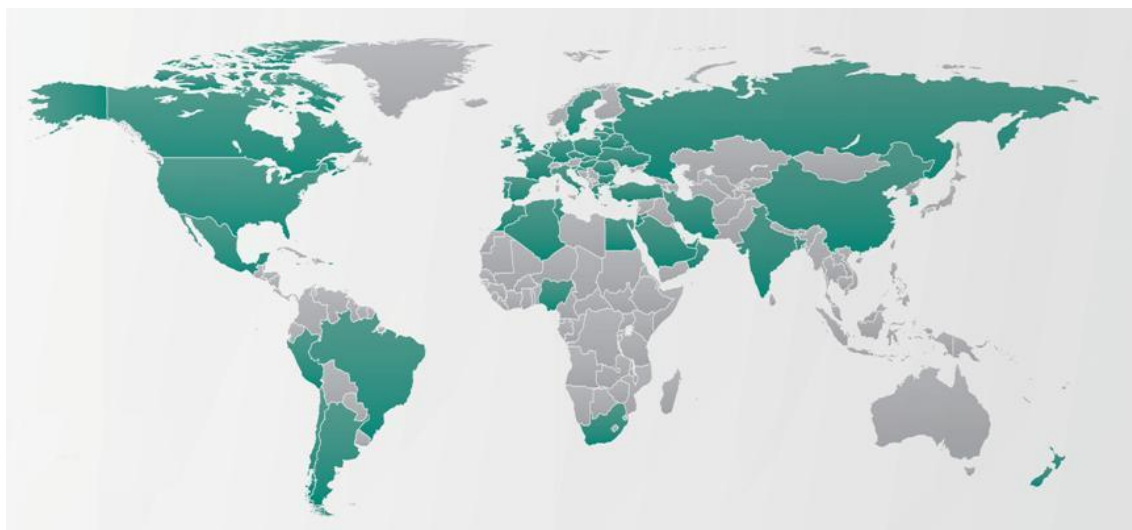
Tab. 1: Základní údaje o společnosti. (Vlastní zpracování dle Justice, 2018)

Název	IN-EKO TEAM
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Zatloukalova 172/4, Ivanovice, 621 00 Brno
IČO	634 78 463
Základní kapitál	100 000,-
Vznik	16. 11. 1995
Počet zaměstnanců	65

1.2.1 Historie společnosti

Společnost IN-EKO TEAM s. r. o. byla založena v roce 1995. Od prvně počátku je firma zaměřena na výrobu filtračních zařízení z nerezavějící oceli a následně dalších zařízení určených pro čistírny odpadních vod. Má celosvětovou působnost (viz Obr. 1) a řadí se

V roce 2013 byla provedena rekonstrukce výrobních prostor nejen kvůli zlepšení výrobních podmínek a pro fyzické zlepšení stavby, ale také za účelem snížení energetické náročnosti budovy.



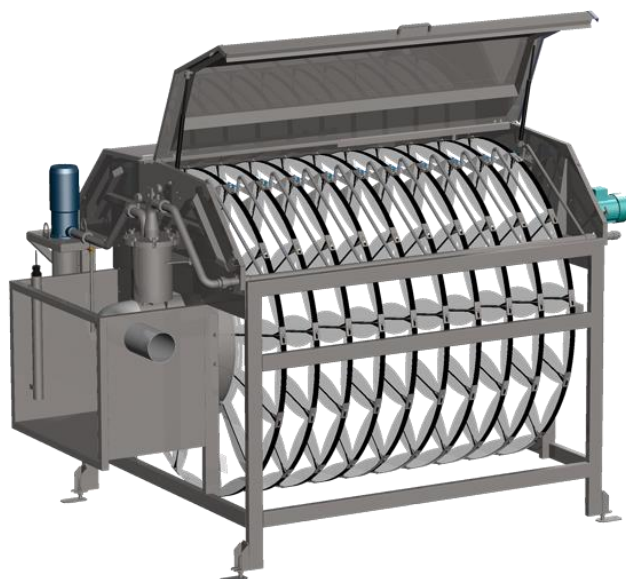
Společnost IN-EKO TEAM s.r.o. nabízí výrobky vlastní konstrukce, ve kterých jsou uplatněny poznatky z provozu a obsluhy jednotlivých zařízení. Prvním zařízením uvedeným na trh byl mikrosítový bubnový filtr. Výrobní sortiment se postupně dle požadavků trhu rozšiřoval až na řadu osmnácti druhů zařízení, kterou nyní společnost na trhu nabízí.

Výrobní program společnosti je převážně soustředěn na výrobu zařízení pro ČOV. Jedná se např. o diskový filtr, separátor písku pro malé a velké průtoky, flotační jednotku, česle, dopravník šroubový, lis šroubový aj. Většina zařízení je orientována na primární čištění odpadních vod, část se věnuje terciárnímu čištění.

Současně firma nabízí možnost dělení/řezání různých materiálů vodním paprskem, zakázkovou výrobu z nerezavějící oceli, výrobu zařízení pro minipivovary a samozřejmě je poskytování servisu svých zařízení.

Nejčastěji dodávaná zařízení

- **Mikrosítový filtr** je nejprodávanějším zařízením z řady výrobků. Filtr slouží k zachycení předmětů a nerozpuštěných částic ve vodě, případně ke zpětnému získávání cenných látek ve vodě rozptýlených. Výhodou zařízení je vysoká kvalita vyčištěné vody a malá prostorová náročnost.
- **Multifunkční zařízení**, které bylo uvedeno na trh v roce 2009, slouží k hrubému předčištění - zachytávání hrubých nečistot z odpadních vod a lapání šterku a písku. Výhodou zařízení je kompletní hrubé předčištění na relativně malém prostoru, velké množství programovatelných funkcí, vysoká účinnost, mimořádná spolehlivost a snadný servis.
- **Diskový filtr** viz Obr. 2 je novým produktem, na trh byl uveden v roce 2014. Je podobně jako mikrosítový filtr určen k terciárnímu dočištění odpadní vody před vypuštěním do vodních toků. Základním filtračním prvkem je filtrační segment potažený filtrační tkaninou. Voda natékající do vnitřního prostoru filtračního segmentu protéká tkaninou ven, na tkanině jsou zachytávány jemné nečistoty. Segmenty jsou upevněné na diskové hřídeli. Dvanáct segmentů tvoří jeden disk. Počet disků určuje kapacitu a tedy i velikost filtru.



Obr. 2: Diskový filtr. (Výrobní program, 2013)

1.2.3 Kvalita poskytovaných výrobků

Společnost IN-EKO TEAM s. r. o. disponuje certifikátem ISO 9001, který dokazuje, že firma využívá systém managementu kvality a certifikátem ISO 14001 pro řízení životního prostředí v organizaci. Rovněž je držitelem ochranné známky pro EU, s označením OZ0934EU, a členem Asociace čistírenských expertů Slovenské republiky. Kvalita výrobků společnosti závisí také na kvalitě nakupovaných materiálů a dílů. Proto firma požaduje od svých dodavatelů nejvyšší možnou kvalitu a minimální dopad jejich výrobků a služeb na životní prostředí, což průběžně kontroluje a vyhodnocuje (Výrobní program, 2013). Současně má společnost velký inovační potenciál a zavádí na trh nové výrobky s využitím vlastních patentů a užitných vzorů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole dochází k výběru relevantních informací z nastudovaných odborných publikací. Cílem této kapitoly je vytvořit ucelený pohled na problematiku hodnocení výkonnosti podniku, zejména pak na model START Plus.

2.1 Výkonnost

Obecná definice výkonnosti nebyla ustálena a nelze ji vykládat jednoznačně. Její využití lze shledávat v různých sférách lidské činnosti. Odborné publikace předkládají výkonnosti jedinců, výkonnost strojů, výkonnosti investic či výkonnost podniku aj. (Rylková, 2015).

Dle Wagnera (2009) lze obecně vyložit pojem výkonnost jako *„charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“*

Vzhledem ke skutečnosti, že model START Plus vychází z koncepce EFQM Modelu Excellence je zde uvedena definice Evropské nadace pro řízení jakosti (EFQM). *„Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou tzv. cílovou hodnotou výsledku.“* (Solař a Bartoš, 2006).

2.2 Výkonnost podniku

Výkonnosti podniku se věnuje celá řada autorů, nicméně definice tohoto pojmu se jeví jako problematická. V literatuře bývá definice uvedena s rozdílným chápáním jeho obsahu. Nejčastěji lze shledat rozdílnost v pojetí dle stupně obecnosti (Rylková, 2015). Rovněž je třeba vzít v úvahu fakt, že pojetí výkonnosti je vždy závislé na postoji zájmové skupiny k podniku a jejich přednostech i na povaze vztahů mezi skupinami (Wagner, 2009).

Rylková (2015, s. 11) ve své knize uvádí, že *„výkonností podniku je schopnost zhodnocovat svými aktivitami vložené zdroje a hodnoty zainteresovaných stran podniku*

vedoucí k budování úspěchu.“ Kocmanová a kol. (2013, s. 1) předkládají výkonnost podniku jako „systémem měření souboru ukazatelů používaných pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti různých činností.

Dle Wagnera (2009) je výklad pojmu výkonnosti podniku v podstatě shodný jako u kteréhokoli živého organismu. Tedy výkonnost vymezuje jako charakteristiku popisující způsob, jakým firma provádí jistou činnost v podobnosti s referenčním způsobem průběhu dané činnosti.

2.3 Měření podnikové výkonnosti

Wagner (2009, s. 35-36) ve své knize překládá obecnou definici měření jako *„činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice“*. Přičemž měření podnikové výkonnosti charakterizuje jako *„proces, jehož cílem je zajištění požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele“*.

Měření výkonnosti podniku se provádí za pomoci tradičních či moderních metod. Tradiční metody se soustřeďují na výkonnost z finančního hlediska, tedy využívají metody finanční analýzy. Finanční analýzu však tíží problémová oblast, kterou je nízká vypovídací schopnost účetních výkazů, ze kterých se čerpají informace, jelikož účetnictví bere v úvahu historické ceny a nebere v potaz inflaci. Z tohoto důvodu by společnosti měly užívat rovněž moderní nástroje měření podnikové výkonnosti (Knápková a kol., 2011).

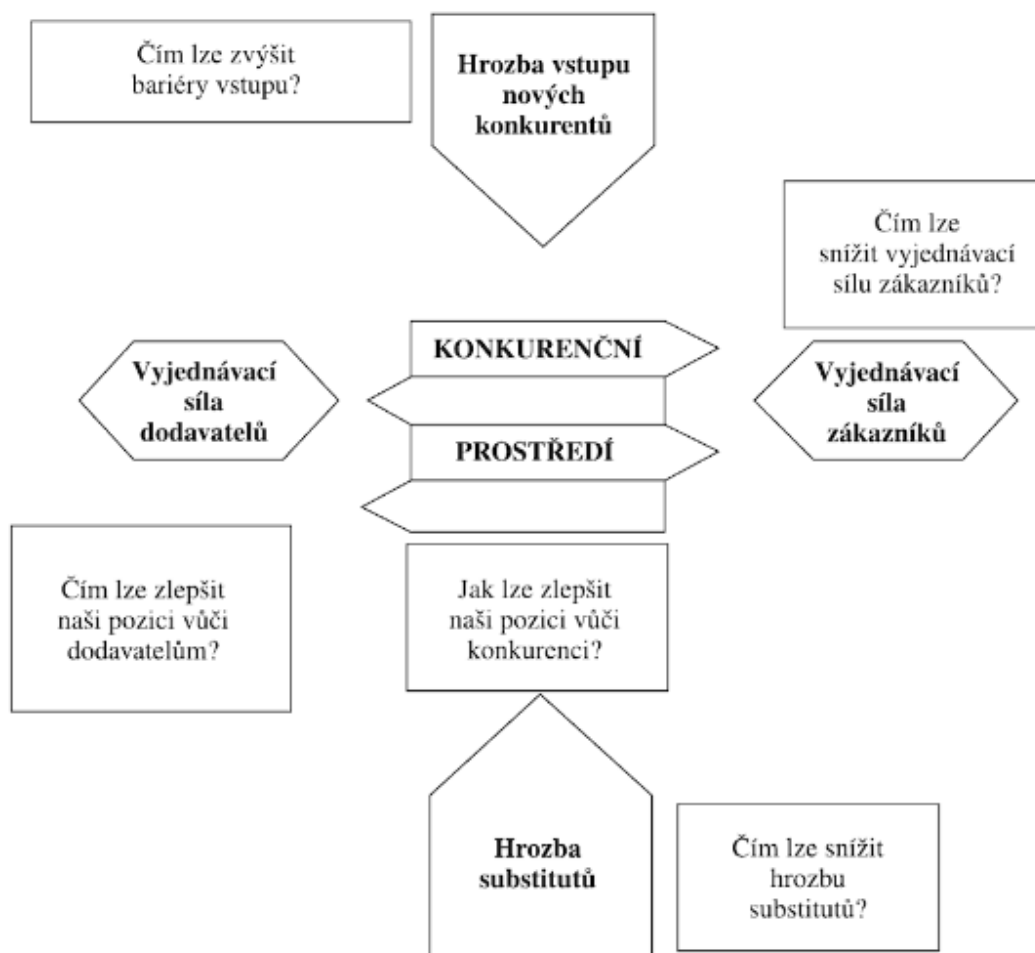
2.4 Analýza firmy a vnějšího okolí

Analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku jsou základními fázemi strategické analýzy. Využitím analýzy okolí dochází k odhalení a rozboru faktorů působících na strategickou pozici společnosti. V rámci analýzy vnitřní se zjišťuje strategická způsobilost, kterou by měl podnik disponovat, aby mohl reagovat na příležitosti a hrozby vyplývající z okolí podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.4.1 Porterův model konkurenčního prostředí

V rámci analýzy vnějšího okolí je Porterův model konkurenčního prostředí často využívaným nástrojem. Model vychází z domněnky, že strategická pozice podniku je ovlivňována 5 základními faktory:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vstup nových konkurentů do odvětví,
- hrozba substitutů,
- konkurence v odvětví (Hanzelková a kol., 2009).



Obr. 3: Porterův model. (Hanzelková a kol., 2009)

2.4.2 Model „7S“ firmy McKinsey

Zaměstnanci konzultační společnosti McKinsey vytvořili v sedmdesátých letech model „7S“ s cílem usnadnit manažerům pochopení složitostí, které souvisí se změnami v organizaci. V modelu je zahrnuto sedm faktorů, na které by měla společnost klást důraz, aby zaznamenala implementovaná strategie úspěch. Jedná se o tyto faktory:

- **strategie** – jak podnik reaguje na příležitosti či hrozby a dosahuje vize,
- **struktura**, kterou se v modelu rozumí funkční a obsahová náplň uspořádání v organizaci (nadřízenost, podřízenost, sdílení informací, vztah mezi podnikatelskými jednotkami aj.),
- **systémy** – jedná se např. o informační systémy, systémy pro komunikaci a kontrolu, systémy přerozdělení zdrojů,
- **styl řízení**,
- **spolupracovníci** a vztahy mezi nimi, vzdělávání, motivace, loajalita vůči firmě aj.,
- **schopnosti**, mezi které se řadí pravomoc a profesionální vědomosti existující v podniku,
- **sdílené hodnoty** (Mallya, 2007).

2.5 Moderní nástroje měření podnikové výkonnosti

V dnešní době odborné publikace uvádí mnoho moderních koncepcí a modelů, jež lze využívat k měření výkonnosti. Nejvyužívanější modely lze rozdělit do dvou kategorií.

1. Modely podporující řízení a zlepšování firemních procesů – např. výkonnostní pyramida, Balanced Scorecard nebo model Six Sigma. Hlavním úkolem těchto modelů je rozvoj nefinančních indikátorů a spojení s podnikovou strategií (Kocmanová a kol., 2013). V této kategorii modelů je považován za signifikantní přístup Balanced Scorecard, který patří mezi nejznámější přístupy v oblasti výkonnosti. Tedy je nezbytné stručně přiblížit jeho hlavní podstatu. Také bude popsána stručná charakteristika modelu Six Sigma. Je třeba dodat, že tato skupina modelů je zde uvedena pouze pro úplnost a pro seznámení s jiným pohledem na hodnocení výkonnosti.

2. Modely zdůrazňující vlastní hodnocení – dle Kocmanové a kol. (2013) se do této skupiny řadí např. Model Excellence EFQM. Rovněž sem lze zařadit model START či START Plus, které vycházejí ze základní myšlenky modelu Excellence EFQM. Vzhledem k tématu diplomové práce bude největší pozornost soustředěna na model START Plus, rovněž se považuje za důležité objasnit charakteristiku Modelu Excellence EFQM.

2.5.1 Balanced Scorecard

BSC je zaměřen nejen na měření výkonnosti, ale rovněž i na její zasazení do úplného systému řízení výkonnosti podniku. Tento koncept řízení výkonnosti podniku dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 194) *„doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř tzv. perspektiv.“*

Finanční perspektiva

Do této perspektivy se řadí finanční cíle. U firem zaměřujících se na zisk sleduje, jak je strategie úspěšná, či neúspěšná. Patří sem cíle a měřítka, které zjišťují finanční efekt realizace strategie. Primární otázka zní: Jaké cíle plynou z finančních předpokladů investorů společnosti? (Grasseová a kol., 2012).

Zákaznická perspektiva

Perspektiva je zaměřena na cíle související se vstupem a umístěním na trhu. Firma si musí určit, jaké zákazníky chce oslovit, respektive jak by na ni měli zákazníci pohlížet. Primární otázka zní: Jaké cíle související s požadavky zákazníků by měl podnik určit, aby naplnil své finanční cíle? (Grasseová a kol. 2012).

Procesní perspektiva

Horváth & Partners (2004, s. 25) ve své knize předkládá, že *„Procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů.“* Základní otázka zní: *„Jaké cíle týkající se našich*

procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

Perspektiva potenciálu

Dle Šaška a Vacíka (2011) perspektiva potenciálu uvádí, jaké faktory je potřebné využít, aby byla splněna vize podniku. Jedná se především o využití lidských zdrojů (školení pracovníků, zvýšení kvalifikace zaměstnanců aj.).

2.5.2 Six Sigma

Six Sigma vznikla v roce 1987 jako strategická iniciativa americké společnosti Motorola. Prvotním impulsem byl poznatek, že celkové výnosy řetězce procesů se mohou vyskytovat v malé části i přes skutečnost, že jednotlivé procesy mají výnosy velké, tj. nad 99 % („Teorie nejslabšího článku“). Americké firmy jako je např. Kosak nebo General Electric uznaly Six Sigma za „Metodu průlomu“ (Töpfer a kol., 2008).

„Six Sigma je strategie řízení, mezi jejíž hlavní nástroje patří měření a statistika. Tento model si klade za cíl identifikovat a odstranit příčiny chyb v procesech výroby a obchodu, k čemuž využívá metodiku DMAIC. DMAIC je jednou z metodik Six Sigma, která je zaměřená na proces řízení. Jde o zkratku slov: Define (definice), Measure (měření), Analyze (analýza), Improve (zlepšení), Control (řízení).“ Celý proces Six Sigma je zahájen u zákazníků s cílem maximálně uspokojit jejich požadavky, tedy je nutné zbavit se všeho, co není v souladu. Firmám tak dává určité instrukce, aby se vyvarovaly možných nedostatků ve všech aktivitách (od objednávky až po expedici), (Kocmanová a kol., 2013, s. 71).

Dle Kerznera (2014) je model Six Sigma zaměřen na dvě kategorie: výroba a obchod. Každá kategorie Six Sigma je mnohostranná a zahrnuje strategii řízení, metriky a metodiku zlepšování procesů. Metodika zlepšování procesů Six Sigma řeší jak výrobní, tak obchodní procesy. Jediný rozdíl je v tom, jaké nástroje jsou využívány. Ve výrobě, kde se vyskytují převážně opakující se procesy, které vytvářejí produkty, je větší pravděpodobnost využití pokročilých statistických nástrojů. V obchodní oblasti Six Sigma se lze zaměřit více na grafické analýzy a kreativní nástroje / techniky.

2.5.3 Model Excellence EFQM

Model EFQM z části vychází z přístupu TQM (Total Quality Management), který řídí kvalitu podniku ve všech životních dimenzích. Při aplikaci modelu dochází k sebehodnocení, které se zaměřuje na všechny oblasti činností podniku. Tento model zahrnuje faktor času a soustředí se na růst podniku (Hálek, 2016).

Hálek (2016, s. 70) ve své knize uvádí, že „*model EFQM vytváří prostor ke zlepšování a růstu podniku a integruje do sebe různé prvky řízení. Přínosem aplikace modelu Excellence EFQM je provedení systematické, komplexní analýzy, představující sebehodnocení podle prověřeného modelu.*“

Jen organizace usilující o dokonalost mohou najít řešení, která překračují standardní výkony a dosahují vynikajících výsledků, které mohou udržet. Aby organizace byla vynikající, nemůže zaměřit své úsilí pouze na jednu oblast. Musí optimalizovat využití a efektivitu všech svých zdrojů v rámci celé organizace. Každý den se objevují nové příležitosti, nové procesy nebo nové nástroje a techniky podporující rozvoj organizace (EFQM model, 2013).

Základní myšlenkou modelu EFQM je pravidelně se opakující sebehodnocení podniku. Sebehodnocení se provádí s pomocí nadefinovaných zásad a kritérií. Cílem je zjištění silných a slabých stránek subjektu a následné zavedení opatření vedoucí ke zdokonalení se ve svých aktivitách, či zvýšení konkurenceschopnosti na evropském a světovém trhu (Rylková, 2015). Model je sestaven z devíti oblastí tzv. kritérií, přičemž pět z nich tvoří skupinu „předpoklady“ a zbylá čtyři kritéria skupinu „výsledky“.

Metodika hodnocení RADAR

Hodnocení oblastí předpokladů Modelu EFQM Excellence vychází z metodiky RADAR a slouží firmám k hodnocení dosažených výsledků, které mají organizacím zaručit úspěšnost. Logika RADAR se opírá o pět základních prvků:

- Results – „*výsledky nutné pro stanovení odchylky mezi plánovanými cíli a dosaženou skutečností v procesu realizace strategie*“,
- Approach – „*hledání a volba vhodných přístupů pro dosažení očekávaných výsledků v současnosti i do budoucna*“,

- Deployment – „systematický rozvoj těchto přístupů a zajištění jejich plné implementace“,
- Assessment – „hodnocení a prověřování“,
- Review – „přehled těchto přístupů, vycházející z monitorování a analýzy fakticky dosažených výsledků v nepřetržitém inovačním procesu, jež identifikuje a stanovuje priority, plánuje a implementuje nutné změny“ (Marinič, 2008, s. 138).

2.5.4 Model START Plus

Poslední část teoretických východisek je věnována samotnému modelu START Plus, který bude dále rozpracován v analytické části. Tedy je důležité objasnit charakteristiku modelu a možnost zapojení do programu, představit subjekty zainteresované do modelu, informovat o získání ocenění za účast v programu START Plus. Rovněž je podstatné uvést charakteristiku základních dokumentů vztahujících se k danému programu a jeho koncepci, včetně výsledného vyhodnocení.

Charakteristika modelu

Rada kvality České republiky ve své publikaci Model START Plus (2013, s. 7) „předkládá všem, kteří mají zájem o zlepšování výsledků svých podnikatelských aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti jednoduchý model, dle kterého je možné zjistit současnou úroveň organizace (firmy) silné stránky i náměty na zlepšení a nastartovat proces zlepšování v těch oblastech, kde je to třeba.“ Model START Plus patří mezi programy NCK ČR střední náročnosti vedle jednoduchého modelu START a modelu EXCELENCE, který je považován za náročný. Model START Plus lze využívat u subjektů, které se hlásí do programu NCK ČR a rovněž u těch, kteří ho využijí za účelem sebehodnocení, které lze označit jako účinný nástroj zlepšování výkonnosti firem.

Sdružení pro oceňování kvality (2017) uvádí model START Plus jako excelentní nástroj. Mezi jeho výhody předkládá například podporu spolupráce v týmu v rámci organizace, motivaci pro zlepšování v organizaci, tedy pro rozvoj kultury excelence.

Informace o úrovni firmy se získávají sebehodnocením formou odpovědí na otázky z dotazníku. Jedná se o hodnocení jak předpokladů, tak i výsledků. Každá odpověď

je posuzována z více pohledů (Národní politika kvality a činnost Rady kvality České republiky, 2013).

Kdo se může zapojit

Uchazeči, kteří se chtějí zapojit do programu START Plus, mohou být organizace z veřejného a podnikatelského sektoru, přičemž jsou rozděleny do dvou kategorií dle počtu zaměstnanců. Také je uvedeno organizační členění, které umožňuje zapojit do programu dílčí části organizací, tedy mohou se zúčastnit divize, závody aj., viz členění uvedené níže (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Členění z hlediska počtu zaměstnanců (podnikatelský sektor)

- organizace do 250 zaměstnanců,
- organizace nad 250 zaměstnanců.

Členění z hlediska počtu zaměstnanců (veřejný sektor)

- organizace do 50 zaměstnanců,
- organizace nad 50 zaměstnanců.

Organizační členění (podnikatelský, veřejný sektor)

- celá organizace,
- součást organizace (divize, závod, provoz apod.).

Ocenění

Pokud se organizace zúčastní programu START Plus získá ocenění, které se člení dle využívání principů trvalého zlepšování a lze jej rozdělit na dva stupně. Do prvního stupně spadá Ocenění za zapojení organizace. Toto ocenění lze získat v případě, že firma (organizace) začala ve svém řízení využívat principy trvalého zlepšování. Získá-li firma (organizace) dle modelu START Plus 175 – 299 bodů, může se pyšnit osvědčením „Perspektivní organizace“, či „Perspektivní firma“. Druhým stupněm je Ocenění zlepšování výkonnosti organizace. Firma (organizace) obdrží toto ocenění, pokud využívá ve svém řízení některé principy trvalého zlepšování. V případě, že firma (organizace) získala 300 bodů a více, obdrží osvědčení „Úspěšná organizace“, či „Úspěšná firma“ (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Dokumenty k programu dle STATUTU programu START PLUS (2015).

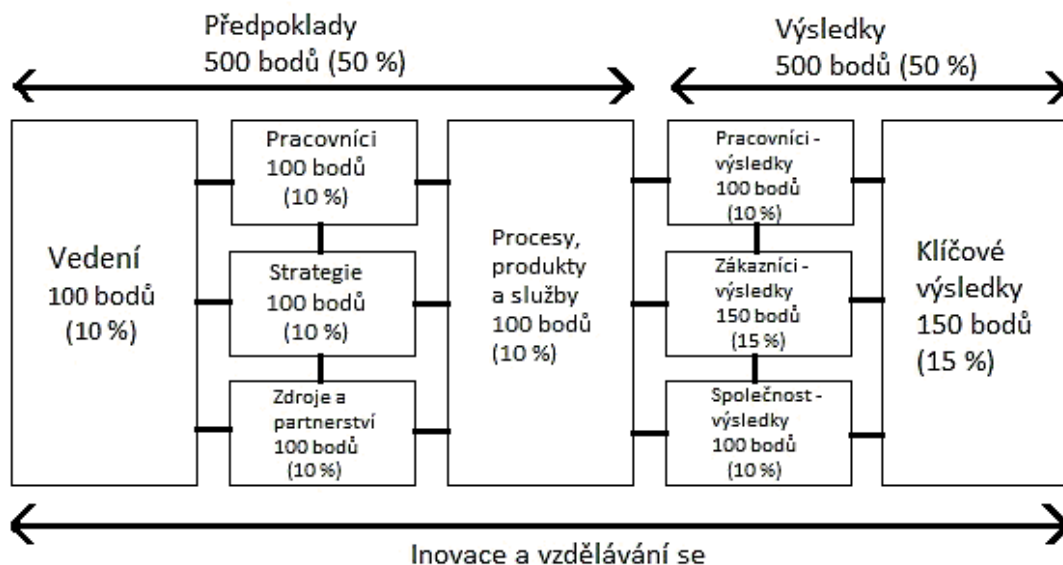
Uživatelská příručka zahrnuje základní informace o programu, instrukce pro vyplnění Podkladové zprávy a návod na hodnocení.

Pokladová zpráva sloužící pro vyhodnocení je prázdný formulář, do kterého firmy uvedou informace nutné pro hodnocení. Podkladovou zprávu lze využít pro sebehodnocení firem, či pro externí hodnotitele v rámci externího hodnocení.

Zpětná zpráva je prázdný formulář, který slouží pro uvedení silných stránek, oblastí pro zlepšování a celkového počtu bodů (dílní body se vyplňují přímo v podkladové zprávě).

Koncepce modelu START Plus

Model START Plus má stejnou koncepci s Modelem Excellence EFQM. Tedy se také skládá z kritérií, které tvoří hlavní podstatu hodnocení firmy (organizace) na cestě k úspěchu. Jak již bylo uvedeno, kritéria jsou členěna na skupinu „výsledky, které se zaměřují na to, čeho firma (organizace) dosáhla, či čeho právě dosahuje a to v nejméně tříleté historii. Další skupinou jsou „předpoklady“ popisující přístupy vedoucí k dosažení výsledků. Podkladové zprávy jsou podle modelu START PLUS NCK ČR hodnoceny na základě přidělení příslušných bodů každému kritériu. Váha (důležitost) kritéria ve vztahu k jiným kritériím je stanovena příslušnými procenty, viz Obr. 4. Maximální počet bodů, kterého může firma (organizace) dosáhnout činí 1000 bodů. Začínající firmy (organizace) se pohybují v rozmezí od 100 až 300 bodů (Národní cena kvality České republiky, 2013).



Obr. 4: Model Excellence EFQM. (Šulák a Zahradníčková, 2013)

Oblast předpokladů

Předpoklady Modelu START Plus (na rozdíl od Modelu Excellence EFQM) jsou definovány formou otázek, což je pro firmy (organizace) snazší variantou. U všech oblastí předpokladů by měl být plánován jejich způsob provedení a měl by podporovat strategii firmy (organizace). Daný přístup by měl být systematicky uplatněn, hodnocen a zlepšován (Národní cena kvality České republiky, 2013). Oblast předpokladů se skládá z pěti kritérií, jejichž charakteristiku je nutné objasnit. Formulace jednotlivých otázek bude uvedena v analytické části.

Kritérium 1: Vedení

Kritérium vedení se zabývá hodnocením a zkoumáním potenciálu daného managementu organizace a to zejména:

- jak je schopen rozvíjet a naplňovat vizi, misi a hodnoty, které zajišťují dlouhodobý úspěch organizace a současně plnit roli vůdce,
- nakolik vedoucí podporují inovační procesy, jejichž cílem je neustálé zlepšování systému řízení za účasti všech pracovníků,
- nakolik vedoucí vycházejí a spolupracují se zástupci společností, partnery či zákazníky,

- jak je schopen motivovat a iniciovat zaměstnance podniku při plnění úkolů a cílů, které vyplývají z vize a poslání (Marinič, 2008).

Kritérium 2: Strategie

Strategie navazuje na kritérium Vedení a soustředí se na to, jak je management schopen implementovat misi, vizi a poslání podniku do jasné strategie, která bude brát v úvahu preference všech zájmových skupin. Současně se ptá, jak je daná strategie podporována vhodnou politikou, cíli, plány a procesy (Marinič, 2008).

Kritérium 3: Pracovníci

Evropská nadace pro řízení jakosti (2013) na svých webových stránkách v tomto kritériu považuje za vynikající organizaci tu, která oceňuje své lidi a vytváří kulturu a umožňuje vzájemně prospěšné dosažení organizačních a osobních cílů. Rozvíjí schopnosti svých lidí a podporuje spravedlnost a rovnost. Komunikuje, odměňuje a uznává způsobem, který motivuje lidi, buduje závazek a umožňuje jim využívat své dovednosti a znalosti ve prospěch organizace.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Vynikající organizace v tomto kritériu plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit jejich strategii, politiku a efektivní fungování procesů. Zajišťují, aby účinně řídily jejich dopad na životní prostředí a společnost (EFQM model, 2013).

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

Dle profesora Hitpasse (2014) vynikající organizace navrhují, řídí, zlepšují procesy a vytvářejí tak rostoucí hodnotu pro zákazníky a další zúčastněné strany. Ve své knize uvádí dílčí členění kritéria:

- procesy jsou navrženy a řízeny tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zúčastněné strany,
- produkty a služby byly vyvinuty tak, aby poskytovaly klientům optimální hodnotu,
- produkty a služby jsou účinně podporovány a uváděny na trh,
- produkty a služby jsou vyráběny, distribuovány a vylepšovány.

Oblast výsledků

Výsledky jsou ve své podstatě konkrétní, přičemž každý podnik dle svého zaměření a podmínek využívá jiná měřítka/výsledky. Z tohoto důvodu je velmi obtížné definovat v modelu START Plus konkrétní otázky. Tedy v každém kritériu oblasti výsledků je na organizaci, aby uvedla výčet měřítek, která v daném kritériu využívá. Všechna kritéria výsledků by měla mít konkrétní číselné vyjádření, aby se mohly sledovat trendy, určit cíle, a aby bylo možné provádět komparaci výsledků s výsledky externích organizací. U každého kritéria jsou k dispozici dvě sady měřítek. První sadou jsou měřítka vnímání, která se vyskytují u kritéria zákazníků, pracovníků a společnosti. Druhou sadou se rozumí ukazatele výkonnosti, jejichž účelem je hodnocení výkonnosti jednotlivých přístupů. Kombinace těchto dvou sad se využívá ke sledování, porozumění, predikování a zlepšování výkonnosti podniku v daných oblastech. Tato oblast je členěna do čtyř kritérií, tedy je nutné uvést název a charakteristiku každého kritéria (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Výsledky zákazníků jsou měřítkem efektu, který máme u našich zákazníků. Měřítka vnímání jsou měřeny externě, tedy žádáme ostatní skupiny o jejich názory. Ukazatele výkonnosti se měří interně. Obě opatření jsou potřebná, abychom viděli rozdíl mezi "myslíme si, že děláte skvělou práci" a skutečností (Evans, 2004).

- Měřítka vnímání – zaměřují se na to, jak zákazníci vnímají podnik. Měřítka lze zjistit z průzkumu spokojenosti zákazníků, z pochval (stížností), či z toho, jak zákazníci hodnotí daný podnik z hlediska svého dodavatele. Organizace mohou měřit například spokojenost zákazníků s kvalitou produktů a služeb, rychlostí dodávky, vyřízením reklamace aj. (Národní cena kvality České republiky, 2013).
- Ukazatele výkonnosti – jedná se o ukazatele využívané pro přímé měření oblastí, které souvisejí se spokojeností zákazníků. Tedy např. monitorování spolehlivosti dodávek, rychlost vyřešení objednávek, počet reklamací aj. Hlavní podstatou těchto ukazatelů je ovlivňovat spokojenost zákazníků. Podnik tak zaznamenává spokojenost zákazníků, aniž by bylo nutné se jich ptát. Mezi měřítka vnímání a výkonnosti je vztah příčiny a následků. Tedy pokud

organizace dodává výrobky na zakázku ve sjednaném termínu, tak bude nejspíš sledovat míru dodání výrobků v termínu (ukazatel výkonnosti). Pokud by se tento ukazatel vyvíjel nepříznivě, dá se očekávat, že míra spokojenosti zákazníků s dodáním výrobků včas, bude mizivá (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Dle Evropské nadace pro řízení jakosti (2013) lze považovat v tomto kritériu za vynikající organizaci, která dosahuje a udržuje vynikající výsledky, které splňují nebo překračují potřebu a očekávání svých lidí.

- Měřítka vnímání – do těchto měřítek spadá pohled zaměstnanců na danou organizaci. Zpětnou vazbu lze získat z průzkumu spokojenosti pracovníků, z pohovorů a hodnocení. Jedná se například o spokojenost pracovníků s pracovním klimatem, komunikací, vedením, mzdou apod. (Národní cena kvality České republiky, 2013).
- Ukazatele výkonnosti – jde o sadu měřítek, která zjišťuje spokojenost a výkonnost pracovníků. Mezi tyto ukazatele se řadí například monitorování fluktuace zaměstnanců, nemocnost, benefity, úrazovost aj. Velmi signifikantní je sledování jak měřítek vnímání, tak ukazatelů výkonnosti, jelikož se ne vše dá měřit interně. Je např. velmi obtížné stanovit interní měřítko, které by vyjadřovalo kvalitu poskytnutých informací na školení (ukazatel výkonnosti). Tedy v tomto případě by bylo dobré zjistit danou informaci od pracovníků organizace (měřítko vnímání), (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Za vynikající se považují ty organizace, které dosahují a udržují mimořádné výsledky, které splňují nebo překračují potřebu a očekávání svých obchodních partnerů (Stachowicz – Stanusch, 2015).

- Měřítka vnímání – tato měřítka se zaměřují na vnímání podniku okolím. Lze je získat např. z veřejných průzkumů, z tisku, z veřejných setkání apod. Mohou se soustředit na image a dobré jméno podniku, environmentální či společenské dopady, ocenění apod. (Národní cena kvality České republiky, 2013).

- Ukazatele výkonnosti – měřítko užívané pro přímé měření oblastí, které souvisejí s hodnocením podniku veřejností a také pro zlepšování výkonnosti. Tyto ukazatele mohou být soustředěny například na výkonnost v oblasti vlivu na životní prostředí, sponzorování apod. (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Kritérium 9: Klíčové výsledky

Vynikající organizace dosahují a udržují vynikající výsledky ve vztahu k plánovaným cílům a rovněž ke klíčovým prvkům jejich strategie (EFQM model, 2013).

- Ekonomické výstupy – za výstupy lze považovat formulované a akceptované klíčové výsledky ve strategii podniku. Jedná se zejména o finanční výsledky, eventuálně o výsledky nefinančních měřítek strategie, tedy lze sem zařadit objem prodeje, čistý a hrubý zisk, podíl na trhu, vývoj rozpočtu aj. (Národní cena kvality České republiky, 2013).
- Ekonomické ukazatele výkonnosti – lze sem zařadit měřítko, jež se v podniku využívají pro plánování ekonomických výsledků a pro sledování a porozumění výkonnosti klíčových procesů. Nejčastěji ekonomické ukazatele vyjadřují výsledky ekonomických výstupů. Např. pokud má společnost formulovaný jako strategický cíl zvyšování podílu na trhu (ekonomický výstup), tak tomu dopomůže počet získaných nových zákazníků (ukazatel výkonnosti). Jedná se např. o finanční výstupy, výkonnost dodavatelů atd. (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Postup hodnocení

Hodnocení se skládá ze stanovení silných stránek, či oblastí pro zlepšení a z bodového hodnocení. Pokud využívají model START Plus organizace pro vlastní sebehodnocení, provádí jej pouze vlastní pracovníci. V rámci externího hodnocení, např. pokud se organizace zapojila do programu START Plus, provádí hodnocení externí hodnotitel (Národní cena kvality České republiky, 2013).

- Silné stránky a oblasti pro zlepšování – stanovení silných stránek a oblastí pro zlepšování je podstatnější než bodové hodnocení. Obzvláště odhalení oblastí pro zlepšování a na základě toho sestavení akčního plánu, je hlavním důvodem

sebehodnocení organizace. Především v procesu bodového hodnocení by mělo docházet k průběžnému zaznamenávání silných stránek a oblastí pro zlepšování. Ze zaznamenaných oblastí by měly být vybrány hlavní oblasti, které budou mít největší vliv na plnění strategie a cílů firmy pro následující období (Národní cena kvality České republiky, 2013).

- Bodové hodnocení – jako tomu bylo u Modelu Excelence EFQM i bodové hodnocení Modelu START Plus vychází z logiky RADAR, nicméně hodnocení je velmi zjednodušené (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Bodové hodnocení předpokladů

Jak bylo vysvětleno výše, oblast předpokladů modelu START Plus tvoří sada otázek pro každé kritérium 1-5. Bodově se hodnotí každá otázka na stupnici 0-100 (viz Obr. 5), tedy výsledné bodové hodnocení lze získat aritmetickým průměrem bodového hodnocení jednotlivých otázek (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Hodnocení a zlepšování					Nějaký důkaz přezkoumání a nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů		
Aplikace	Uplatněn alespoň v jedné oblasti				Uplatněn nejméně v 50 % příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech		
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz	Přístup je nějakým způsobem navržen				Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy	
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100

Obr. 5: Bodové hodnocení jednotlivých otázek. (Národní cena kvality České republiky, 2013)

- Přístup – pod přístupem si lze představit postup, který má daná firma v oblasti definované otázkou navržen. Přístup by měl mít opodstatnění soustředěné na potřeby zainteresovaných stran, také by měla mít organizace přístup podložený procesem a současně by měl podpořit plnění strategie a cílů firmy,

- aplikace – patří sem veškeré činnosti, které organizace realizuje, aby byl navržený přístup uplatněn v praxi, a aby bylo dosaženo očekávaných výsledků,
- hodnocení a zlepšování – je třeba posoudit, zda navržený přístup a aplikace vyhovují aktuálním požadavkům a tím podporují strategii a cíle firmy (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Bodové hodnocení výsledků

Jak bylo zmíněno v oblasti výsledků, každé kritérium se člení na dvě dílčí kritéria, která se hodnotí zvlášť, viz Obr. 6. Bodové hodnocení se stanovuje na základě výsledků uvedených v podkladové zprávě. V každém dílčím kritériu se hodnocení zaměřuje na míru vykazovaných pozitivních trendů, nakolik jsou plněny stanovené cíle a jestli organizace porovnává výsledky s nejlepšími organizacemi (benchmarking). Na závěr se hodnotí, v jakém rozsahu se sledované výsledky měří a zda jsou stávající měřítka adekvátní. Tedy zda daná organizace měří vše, co by bylo vhodné měřit, či zda nějaká měřítka firmě chybí (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinělá	Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojediněle	Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojediněle	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/2 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 3/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků

Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
---------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----------

Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojediněle	Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti
-------------------------	---	---	---	---	--

Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
--------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----------

Bodové hodnocení díličního kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Obr. 6: Hodnocení dílčích kritérií. (Národní cena kvality České republiky, 2013)

- Trendy – „Výsledky v daném ukazateli vykazují nejméně tříletý pozitivní trend. Tříletý trend předpokládá, že jsou k dispozici výsledky ze čtyř ročních měření. Kromě pozitivních trendů mohou výsledky vykazovat i trvale dobrou výkonnost“.
(Národní cena kvality České republiky, 2013, s. 41).
- Srovnání – Národní cena kvality ČR (2013) zde předkládá, že excelentní organizace srovnávají klíčové výsledky s výsledky nejlepších firem v dané třídě.
- Rozsah a přiměřenost – excelentní organizace by měly měřit vše důležité, tedy hodnotí se míra pokrytí dané oblasti žádoucími měřítky (Národní cena kvality České republiky, 2013).

Kritérium	6	%		7	%		8	%		9	%	
Dílčí kritérium	6.1		x 0,75=	7.1		x 0,75=	8.1		x 0,5=	9.1		x 0,5=
	6.2		x 0,25=	7.2		x 0,25=	8.2		x 0,5=	9.2		x 0,5=
Přidělený počet bodů												

Obr. 7: Výpočet bodů - výsledky. (Národní cena kvality České republiky, 2013)

V Obr. 7 je možné vidět výpočet celkových bodů v oblasti Výsledků. V buňkách, které jsou označeny symbolem „%“, se doplňují body z jednotlivých dílčích kritérií. Tyto body se pak násobí jednotlivými koeficienty. Pro každé kritérium se uvádí suma bodů v kolonce „Přidělený počet bodů“.

Výpočet celkového počtu bodů

Z Obr. 4, který byl uveden v kapitole „Koncepte modelu START Plus“ je patrné, že jednotlivá kritéria mají různou důležitost dle stanovených procent. Body u jednotlivých kritérií se tedy musí váhou násobit a pak lze provést jejich sumu, viz Obr. 8.

Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Přidělené body
1 Vedení		x 1,0	
2 Strategie		x 1,0	
3 Pracovníci		x 1,0	
4 Partnerství a zdroje		x 1,0	
5 Procesy, výrobky a služby		x 1,0	
6 Zákazníci – výsledky		x 1,5	
7 Pracovníci – výsledky		x 1,0	
8 Společnost – výsledky		x 1,0	
9 Ekonomické výsledky		x 1,5	
Celkový počet přidělených bodů (součet za všechna kritéria)			

Obr. 8: Výpočet celkového počtu bodů. (Národní cena kvality České republiky, 2013)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola je odrazem poznatků získaných z teoretické části. Dochází zde k analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku a také k aplikaci modelu START Plus ve společnosti IN-EKO TEAM, který je považován za stěžejní této závěrečné práce.

3.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Pro analýzu vnitřního prostředí ve společnosti IN-EKO TEAM byl vybrán Model „7S“ firmy McKinsey. V případě analýzy vnějšího okolí dochází k aplikaci často využívaného nástroje analýzy, kterým je Porterův model konkurenčního prostředí.

3.1.1 Porterův model konkurenčního prostředí

V rámci tohoto modelu dochází k popisu konkurenčního prostředí analyzovaného subjektu. Model se skládá z pěti faktorů, které zformuloval profesor Michael Eugene Porter.

Konkurenční podniky v odvětví

Největším konkurentem společnosti IN-EKO TEAM v České republice je firma Fontana R s.r.o., její výrobní program je však z větší části kombinací materiálů oceli a nerezů, zatímco zařízení analyzovaného subjektu jsou vyráběna pouze z nerezů, takže jsou odolnější a za srovnatelnou cenu. Nedostatkem firmy Fontana R je absence oddělení výzkumu a vývoje. Pro výrobu používá technická řešení, na která se již přestala vztahovat ochranná lhůta užitého vzoru nebo patentu, jejich řešení tedy nejsou jedinečná a aktuálně odpovídající požadavkům trhu.

Jiná situace s konkurencí je u výrobku Diskový filtr, který byl na trh uveden teprve v roce 2014. Diskový filtr je vyráběn a nabízen společnostmi jako je Siemens, švédská společnost Hydrotech – Veolia, či švýcarská firma Mecana. Na českém a slovenském trhu není žádný výrobce tohoto zařízení a firma IN-EKO TEAM s.r.o. je zde prvním výrobcem.

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavními zákazníky jsou v České republice firmy, které se zabývají dodávkami kompletních technologií čistíren odpadních vod a různé průmyslové podniky (papírny, rybí farmy, teplárny atd.). Hlavními odběrateli v zahraničí jsou samostatné firmy, které zajišťují kompletní servis pro výrobky společnosti. Jedná se např. o společnost WPL ve Velké Británii, dále společnost Purestream v USA a také společnosti ECO. TEC, Joseph Egli, ST Macchine a GemWater v Itálii. Společnost klade velký důraz na plné uspokojení požadavků zákazníků, a tudíž mají zákazníci velkou vyjednávací sílu. V rámci jednotlivých zakázek jsou potřeby zákazníků specifické s ohledem na instalaci zařízení a je tak potřeba různých konstrukčních úprav. V rámci konkurenčního boje tak zákazníci vytvářejí tlak na ceny a kvalitu poskytovaných zařízení.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není příliš velká. Společnost vybírá ty dodavatele, kteří splňují požadavky na kvalitu materiálu, cenu, dodací podmínky či plnění environmentálních požadavků. Je kladen vysoký důraz na kvalitu nerezavějícího materiálu. Při nákupu je proto vysloven požadavek na materiály dokladující nezávadnost dodávaných výrobků a služeb – certifikáty, atesty, osvědčení apod. Mezi největší tuzemské dodavatele výrobního materiálu se řadí zejména WestSteel, s. r. o., Italinox, spol. s r. o., STAPPERT Česká republika spol. s r. o., BELT PLAST, s. r. o. aj.

Hrozba vstupu konkurenčních podniků do odvětví

Analyzovaný subjekt se pohybuje v odvětví, ve kterém jsou důležité odborné znalosti pracovníků, zkušenosti, vysoká kvalita zařízení, servis zařízení aj. Rovněž je nutné zmínit vyšší investiční náklady do výrobních a skladových prostorů či strojů. Vstup do odvětví tedy vyžaduje vyšší nároky. Společnost působí na trhu již od roku 1995, což je pro ni velkou výhodou oproti případným nově vstupujícím podnikům do odvětví zejména díky dostupným referencím.

Hrozba substitutů

Legislativa Evropské unie zahrnuje požadavky na kvalitu vody, zejména pak na množství nečistot vypouštěných do vodních toků a z tohoto důvodu stoupá význam

zařízení pro čištění odpadních vod a není možné uvažovat substitut. Zařízení vyráběná společností IN-EKO TEAM využívají zejména čističky odpadních vod a dá se předpokládat, že v dlouhodobém horizontu princip čištění odpadních vod zůstane nezměněn. Vzhledem k tomu, že firma má ve své organizační struktuře oddělení výzkumu a vývoje, lze předpokládat, že se případným budoucím inovacím a vývoji zařízení přizpůsobí a zareaguje na aktuální podmínky na trhu.

3.1.2 Model „7S“ firmy McKinsey

Model „7S“ se řadí do analýz vnitřního prostředí podniku a někdy se jí také říká analýza kritických faktorů úspěchu. Aplikací tohoto modelu dochází k popisu sedmi základních faktorů.

Strategie

Strategii firmy nejlépe přibližuje interní dokument Příručka integrovaného systému managementu, který definuje cíle tak, aby bylo zajištěno dosažení vize a poslání firmy. Jedná se o:

- 1) Posílení pozice na tuzemském trhu
- 2) Prosazení se na nových zahraničních trzích
- 3) Zajištění bezzávadnosti výrobků a služeb
- 4) Zlepšení systému řízení ve firmě a kompetencí jednotlivých pracovníků
- 5) Zlepšení firemního prostředí a technického vybavení
- 6) Zviditelnění firmy v regionu

Pro zajištění bodu 1, 2 a 3 je zapotřebí neustálého výzkumu a vývoje, aby byl splněn jak požadavek na kvalitu výrobků, tak aby bylo možno udržet svůj náskok před místní konkurencí a rozšířit svůj vliv v zahraničí. V loňském roce společnost zřídila speciální laboratoř, kde probíhá výzkum a vývoj. Laboratoř využívá hlavně technolog spolu s jedním z konstruktérů. Naplňováním těchto bodů se daří zvyšovat konkurenceschopnost firmy na tuzemském i zahraničním trhu, zvyšovat objem výroby i obrát, snižovat výrobní náklady.

Struktura

Organizační strukturu znázorňuje Obr. 9. Z organizační struktury je patrné, že nejvyšším orgánem společnosti je jednatel a ředitel společnosti. Pod vrcholovým orgánem společnosti se nachází technický ředitel a dále 7 útvarů, které mají určitou specializaci.

Výrobní oddělení

Hlavním představitelem výrobního oddělení je vedoucí výroby, který kontroluje průběh výroby jednotlivých zařízení a konzultuje je s mistrem výroby. Rovněž kontroluje připravenost zakázek ve výrobě, zda zaměstnanci vykonávají přidělenou činnost a s vedoucím skladu kontroluje dostatečné skladové zásoby pro zakázky.

Obchodní oddělení

Vedoucí obchodu vykonává dohled nad obchodním týmem a dále nad projektovými manažery. Členové obchodního týmu mají v náplni práce aktualizovat vědomosti o vyráběných/nabízených zařízeních s cílem navrhnout nejvýhodnější zařízení a poradit ohledně základních servisů, montáží a technické podpory. Musí mít povědomí o možnostech konkurence, včetně cen. Zjišťují potřeby zákazníka a předávají je dále do firmy. Udržují/vylepšují si znalosti cizích jazyků z důvodu komunikace se zákazníky z celého světa.

Konstrukční oddělení

Vedoucí konstrukce má na starosti konstrukční a vývojový tým, oddělení elektra a zabezpečení informačních technologií. Konstrukční oddělení má za úkol návrh a tvorbu výkresové dokumentace pro standardní zakázky, návrh a tvorbu výkresové dokumentace pro vývojové zakázky, návrh a tvorbu výkresové dokumentace pro servis a inovaci výrobků. Rovněž provádí asistenci a součinnost při návrhu projektové dokumentace.

Servisní oddělení

V rámci servisního oddělení se provádí záruční a pozáruční servis, montáže zařízení, zaškolení obsluhy, telefonické poradenství, havarijní a generální opravy stávajícího zařízení.

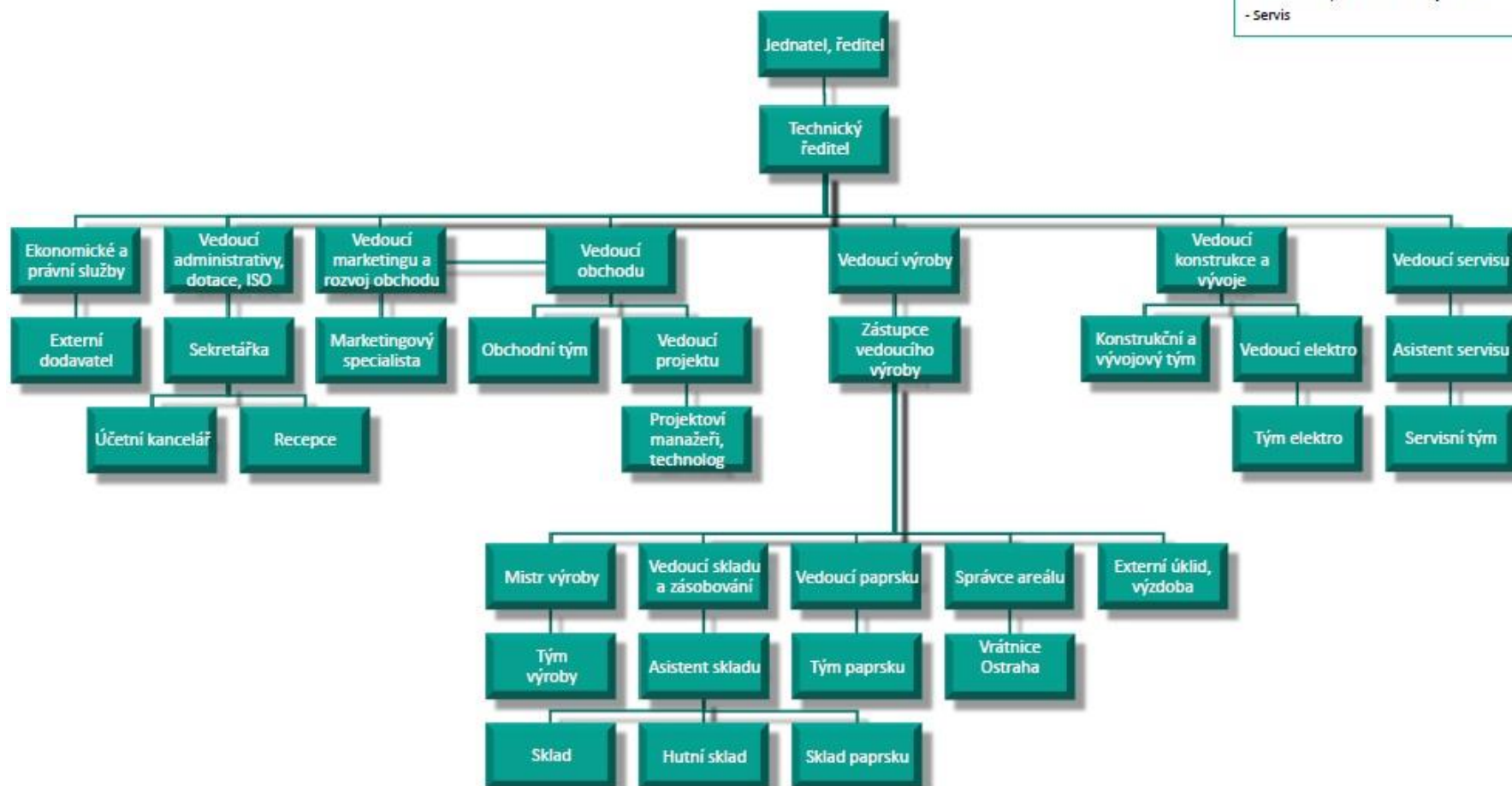
Oddělení marketingu

V rámci marketingového oddělení se zajišťuje účast na mezinárodních veletrzích, na konferencích, propagační materiály, newsletter aj.

Oddělení administrativy, dotací, ISO

Na tomto oddělení dochází k vyhledávání vhodných/použitelných dotací, jejich podmínek a k připravování žádostí a přihlášek na dotace. Rovněž se zabezpečuje administrativní vedení projektu včetně monitorovacích a závěrečných zpráv a žádostí o platbu. Vše se vypracovává na základě konkrétních požadavků a manuálů daných dotací. Dle aktuálních požadavků ISO (ISO 9001, ISO 14001) doplňuje přehledy, výkazy, záznamy, analýzy výsledků apod.

- Zařízení pro ČOV
- Zařízení pro minipivovary
- Řezání vodním paprskem
- Zakázková výroba z nerezavějící oceli
- Servis



Obr. 9: Organizační struktura společnosti. (Zpracování interními zaměstnanci firmy)

Systémy

Společnost disponuje informačním systémem TPV, který se využívá k evidenci a vedení zakázek v procesech podniku a jejich koordinaci. Dále slouží k předávání dohodnutých informací o zakázce. Stejně tak slouží pro správu servisů, zakázek zadaných do kooperace anebo nákupu zboží v rámci režijních výdajů. Společnost rovněž využívá účetní systém, konstrukční program, úložiště a e-mailové služby firmy Google. Na firemním cloudovém disku je uchována veškerá dokumentace potřebná pro chod podniku.

Spolupracovníci

Společnost každoročně organizuje pro všechny své zaměstnance zákonem stanovená školení a navíc každý úsek firmy provádí odborná školení nebo proškolení svých pracovníků dle aktuálních potřeb firmy. Dále probíhá výuka anglického jazyka pro management firmy. Nad tento rámec jsou několikrát ročně organizovány společné akce (sportovní i společenské), které upevňují pozitivní vztah a loajalitu zaměstnanců ke společnosti.

Schopnosti

U technicko-hospodářských pracovníků jsou požadovány tzv. měkké dovednosti (soft skills), které se dají rozdělit dle charakteru jednotlivých útvarů v podniku. V rámci oddělení obchodu jsou relevantní obchodní schopnosti, u kterých je kladen největší důraz na porozumění nabízených zařízení a znalost cizího jazyka. V případě výrobního a konstrukčního oddělení jsou to technické dovednosti. Jsou využívány technické znalosti např. při konstrukčních úpravách s cílem uspokojit potřeby zákazníka a rovněž při výzkumu a vývoji zařízení. Samozřejmostí jsou schopnosti manažerské. V rámci spolupráce mezi jednotlivými odděleními ovšem tyto schopnosti zaostávají a vyvstávají tak určité neshody, které je třeba řešit s jednatelem společnosti.

U dělnických profesí je kladen důraz na tvrdé dovednosti (hard skills). Jedná se o certifikáty svářečů, průkaz na obsluhu vysokozdvižných vozíků, jeřábnický či vazačský průkaz apod.

Styl řízení

Styl řízení je možné považovat za demokratický. Podřízení pracovníci mají možnost se vyjádřit na poradách, které se konají převážně 1x týdně, k aktuálnímu dění v jednotlivých útvarech a v případě jakéhokoli problému navrhnout jeho řešení. Konečné rozhodnutí je v rámci tohoto stylu řízení pouze v kompetenci vedení společnosti.

Sdílené hodnoty

Základní firemní hodnoty společnosti jsou zejména konkurenceschopnost, inovativní přístup, uspokojení požadavků zákazníků, kvalita zařízení a minimalizace negativního dopadu na životní prostředí. Vedení společnosti se snaží sdílet tyto hodnoty mezi pracovníky a neustále je vštěpovat zaměstnancům do povědomí.

3.2 Hodnocení výkonnosti podniku pomocí modelu START Plus

Pro zhodnocení výkonnosti společnosti IN-EKO TEAM byl vybrán model START Plus, který vychází z koncepce EFQM Modelu. Jak bylo uvedeno v teoretické části závěrečné práce, model se dělí na dvě části a to na oblast předpokladů a výsledků. V oblasti předpokladů budou u jednotlivých kritérií formulovány otázky včetně odpovědí, v oblasti výsledků bude uveden výčet měřítek, které daný subjekt využívá. Součástí této kapitoly je rovněž vyhodnocení modelu.

3.2.1 Analýza oblasti předpokladů

V analýze oblasti předpokladů je uvedeno přesné znění otázek, které jsou obsaženy v modelu START Plus. Na dotazy byly autorem závěrečné práce zjišťovány odpovědi formou interview s kompetentními pracovníky z analyzovaného subjektu dle charakteru otázky.

Kritérium 1: Vedení

1.1 Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?

Členové vedení se podílejí osobně na definování poslání, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání. Poslání organizace je přímo obsaženo v logu společnosti a zní „All for water“ neboli „Vše pro vodu“. Vize společnosti je zakotvena v Příručce integrovaného systému managementu a jedná se o produkci vysoce kvalitních výrobků na světové úrovni. Členové vedení rovněž definovali základní firemní hodnoty, kterými jsou konkurenceschopnost, inovativní přístup, uspokojení požadavků zákazníků, kvalita zařízení a minimalizace negativního dopadu na životní prostředí. Zásady etiky podnikání jsou v širším slova smyslu zakotveny interní dokumentací v souladu s ČSN EN ISO 9001 a především ISO 14001, která se zaměřuje na ekologii. Ke sdělování vize, hodnot a zásad etiky podnikání zaměstnancům dochází osobně na poradách společnosti.

1.2 Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?

Členové vedení reprezentují firemní hodnoty a etické zásady svým jednáním a to jak interně, tak externě. Na poradách vedení s představiteli jednotlivých podnikových útvarů, které se konají převážně 1x týdně, jsou diskutovány veškeré podněty ke zlepšení. Rovněž je na poradách vedení předkládána zpětná vazba od vedoucích jednotlivých útvarů, kterou vedení nepochybně vyhodnocuje a v případě jakékoli nespokojenosti je veden hodnotící pohovor s konkrétním pracovníkem.

1.3 Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?

Společnost má implementovaný integrovaný systém managementu (ISM), který je společným systémem řízení pro systém managementu kvality (QMS) podle normy ČSN EN ISO 9001 a pro systém environmentálního managementu (EMS) podle normy ČSN EN ISO 14001. Členové vedení tedy uplatňují, udržují, řídí a zlepšují ISM podle norem ISO 9001 a ISO 14001. Krátkodobé a dlouhodobé priority vedení společnosti stanovuje s ohledem na výsledky společnosti.

1.4 Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?

Hodnocení výkonnosti organizace je zakotveno v interním dokumentu, kterým je Příručka integrovaného systému managementu. Firma plánuje a uplatňuje procesy monitorování, analýzy a zlepšení potřebné pro prokázání shody, zajištění shody a neustálé zlepšování efektivnosti integrovaného systému managementu. Procesy monitorování ve firmě jsou rozděleny do skupin, jedná se např. o:

- procesy monitorování požadavků zainteresovaných stran (zákazník, pracovník, dodavatel, konkurent, vlastník),
- proces monitorování ukazatelů integrovaného systému managementu, probíhající průběžně v rámci systému interních auditů a je zastřešen přezkoumáním systému vedením firmy,
- proces monitorování spokojenosti zákazníků.

Rovněž jsou ve společnosti zavedeny pravidelné interní audity, při kterých je ověřováno, zda je ISM v souladu s požadavky normy ISO 9001 a ISO 14001 a také zda je integrovaný systém managementu efektivně zaveden a udržován.

1.5 Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?

Vedení společnosti podporuje vedoucí oddělení výroby a servisu, vedoucí administrativy, vedoucí obchodu, marketingu a vedoucí konstrukce k identifikaci potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit. V případě identifikace možného zlepšení je vše konzultováno ústně s vedením společnosti a případně realizováno. Např. pro zlepšení kultury a kvality stravování proběhla modernizace kantýny včetně změny způsobu výdeje jídel. Klasické várnice byly nahrazeny ohřívacími pulty, byla pořízena vysokoteplotní myčka. Inovační aktivity jsou v kompetenci pracovníků z oddělení konstrukce a výroby. V tomto případě jsou zapojovány i nižší organizační úrovně, tedy specializovaní dělníci, kteří zkoumají poznatky z provozu zařízení.

1.6 Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?

Členové vedení diskutují veškeré změny v organizaci na týdenních poradách s představiteli jednotlivých oddělení podniku. Na poradách je vedena otevřená diskuze

o relevantnosti změn a jejích důvodech. Dle charakteru změny se následně předávají informace zainteresovaným stranám, kterých se změna bezprostředně týká.

1.7 Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?

Členové vedení analyzují současné činnosti, které mohou vyžadovat změnu a zvažují možnosti pro zlepšování. V poslední době došlo ke změně v organizační struktuře. Byli zvoleni vedoucí jednotlivých oddělení, došlo k lepšímu přerozdělení rolí, pravomocí, povinností a odpovědnosti.

1.8 Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?

Členové vedení přispívají svým zaměstnancům na penzijní připojištění, přičemž výše příspěvku závisí na délce pracovního poměru. Po zkušební době činí příspěvek 150 Kč/měsíc, po třech letech 300 Kč/měsíc, po pěti letech 500 Kč/měsíc. Současně společnost poskytuje příspěvek na stravování.

Zaměstnancům jsou propláceny přesčasové hodiny ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Výši osobního ohodnocení (odměn) zaměstnanců stanoví měsíčně přímý nadřízený zaměstnanec na základě posouzení pracovního výsledku, kvality práce, pracovního nasazení, dodržování předpisů a spolupráce s kolektivem, čímž vedení motivuje pracovníky na rozvoji výkonnosti organizace. Vedoucí pracovníci projevují uznání týmového úsilí či úsilí jednotlivců ústní formou, případně výše zmíněnými odměnami.

1.9 Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?

Členové vedení rozvíjí vztahy osobním kontaktem při výstavách, prezentačních akcích a vzájemných návštěvách. Dále písemnou formou, telefonicky, případně prostřednictvím e-mailu. Příkladem zapojení do rozvoje vztahů může být setkání s místními firmami v Teheránu a to pod záštitou české ambasády v Teheránu. Rovněž vedení společnosti pravidelně realizuje účast na veletrzích v Rusku, konkrétně

v Moskvě a v Petrohradě, což je pro rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky také velice signifikantní.

1.10 Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

Firma je členem Asociace čistírenských expertů. Již několik let spolupracuje také s Českou agenturou na podporu obchodu (CzechTrade) a to buď již zmiňovanou formou účasti na společném stánku na veletrhu či formou poradenství. V prosinci roku 2017 se společnost IN-EKO TEAM stala členem Italsko-české obchodní a průmyslové komory.

Kritérium 2: Strategie

2.1 Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?

Firma zaujímá na tuzemském trhu v současné době 66 %. Již několik let se snaží orientovat na trh v Rusku a na Ukrajině, v zemích Středního Východu a v Americe. Velkou výzvou je nyní africký trh, kam se v následujících letech bude společnost snažit expandovat a získat zde nové kontakty a obchodní partnery. Celý africký kontinent představuje obrovskou příležitost, neboť problematika čisté vody je jedno z velice aktuálních témat a to nejen v Africe.

Mezi zahraničními trhy, kam směřuje významná část produkce, vyniká zejména Itálie - 21 let, Slovensko a USA - 19 let, Čile a Polsko - 17 let, Nový Zéland - 16 let, Velká Británie a Řecko - 14 let, Belgie - 13 let, Rusko - 12 let, Bělorusko - 10 let, Španělsko - 9 let, Německo - 8 let, Ukrajina, Maďarsko, Chorvatsko - 6 let, Indie - 4 roky,

2.2 Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?

Obchodní zástupci, které společnosti našla např. ve Velké Británii, Itálii či USA, jsou zdrojem informací o trzích, jejich skladbě a potřebách a fungují také jako zpětná vazba na zákazníka, jsou často podnětem k dalšímu výzkumu a vývoji nebo inovacím zařízení tak, aby co nejlépe vyhovovala požadavkům zákazníků.

Dalším zdrojem informací o daném trhu je návštěva zahraniční výstavy – při konzultacích s potencionálními i stávajícími zákazníky se zjišťuje, jaké jsou jejich požadavky, jak jsou s našimi zařízeními spokojeni a jaká další vylepšení by uvítali.

2.3 Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?

Strategii nejlépe přibližuje interní dokument Příručka integrovaného systému managementu, která definuje cíle tak, aby bylo zajištěno dosažení vize a poslání firmy. Příručka je pravidelně 1x ročně přezkoumávána.

2.4 Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?

Firma se snaží ve své strategii promítnout očekávání zainteresovaných stran a vychází z podnětů na poradách vedení a vedoucích jednotlivých oddělení. Také např. u zákazníků je při tvorbě strategie zohledňováno plné uspokojení jejich požadavků např. tím, že je do budoucna kladen větší důraz na inovační aktivity, případně výzkum a vývoj nových zařízení apod.

2.5 Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?

Interní ukazatele výkonnosti, mezi které patří např. počet vyexpedovaných zakázek či počet servisů, jsou zohledňovány při tvorbě strategie. Zejména nepříznivé výsledky ukazatelů minulých let jsou plně reflektovány do strategie a podnik zavádí opatření pro zlepšení negativních trendů.

2.6 Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?

Na základě zjištěných informací jsou do strategie zakomponovány cíle, které by měly reagovat na zjištěnou skutečnost. Poznatky o nových technologiích jsou klíčovými pro inovaci produktů a procesů ve společnosti a jsou obstarávány zejména vlastním výzkumem a vývojem, či inovací stávajících zařízení. Informace se získávají účastí na veletrzích či prostřednictvím obchodních zástupců.

2.7 Jak je zajištěna systematická tvorba strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?

Systematická tvorba strategie je zajišťována vedením společnosti. Tedy dochází k definování strategických cílů, plánů a následně je realizováno měření, které má umožnit zhodnocení dosaženého pokroku v porovnání s plánem. Kritické faktory úspěchu jsou diskutovány na poradách společnosti a jsou reflektovány do strategických cílů. V případě nutnosti je na poradách rovněž projednávána aktualizace strategie.

2.8 Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?

Pro analýzu rizik byl vybrán postup, vycházející z metody FMEA, která se zabývá odhalením potenciálních rizik systémů. V rámci přípravy na analýzu byl proveden výběr a průzkum pracovišť a byla určena skupina podílející se na analýze (jednatelka, vedoucí jednotlivých oddělení a externí konzultant). Prvním krokem je identifikace hrozících rizik s vlivem na procesy systému managementu, které lze rozumně předvídat. Hodnocení rizik probíhá ve třech kritériích, z nichž, každé je hodnoceno v rozmezí 1-5.

- významnost/vážnost rizika/vady (jak výrazně vada ohrozí funkčnost procesu; 1 - bez významného vlivu, 5 – způsobí zásadní neshodu systému),
- pravděpodobnost výskytu rizika/vady (1 – nemožné, 5 – standardní výskyt),
- pravděpodobnost odhalení rizika /vady (1 – vždy, 5 – nemožnost odhalení).

Výsledek je součinem těchto tří kritérií, přičemž následně jsou přijata opatření pro nejvýznamnější rizika

2.9 Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?

Systematické sdělování strategie je vedením společnosti sdělováno vedoucím jednotlivých útvarů prostřednictvím porad. Nejsou tedy pořádány speciální meetingy na toto téma a rovněž nejsou se strategií podniku seznámeni ostatní pracovníci.

2.10 Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

Strategické cíle se dále rozpracovávají na nižší organizační úrovně stanovením cílů pro jednotlivá oddělení podniku. Pokrok a dosažení cílů je vyhodnocováno na poradách vedení a vedoucích podnikových útvarů, a dále prostřednictvím měřitelných ukazatelů např. počet vyexpedovaných zařízení aj.

Kritérium 3: Pracovníci

3.1 Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?

Jednatel ve spolupráci se sekretářkou, na základě oprávněných požadavků jednotlivých vedoucích a při respektování příslušných zákonných norem, zajišťuje evidenci pracovníků a nábor nových pracovních sil. Vedení iniciuje případné personální změny v souladu s vývojem strategie organizace. Takto postupuje společnost v oblasti řízení lidských zdrojů, nicméně přímo stanovenou strategii nemá.

3.2 Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?

Potřebné kvalifikace, kompetence pro jednotlivé funkce jsou uvedeny v popisech pracovních funkcí. Odborné způsobilosti jsou stanoveny ve formě kvalifikačních požadavků. Udržování a zvyšování kvalifikace je plánováno v návaznosti na plánovaný rozvoj firmy, nabídky kurzů a spolupráci s rozhodujícími partnery v oboru dodávek kooperací a služeb.

3.3 Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?

Při obsazování volného místa je dáвана přednost výběru z doporučení pracovníků organizace. Pokud není realizován výběr na doporučení pracovníků, je proveden z nábory, k čemuž je využívána inzerce, reklama a personální agentury. Při výběru jsou

posuzovány odborné požadavky a vlastnosti uchazeče podle vedením organizace stanovené způsobilosti pracovníků. S vybranými zájemci o pracovní místo je proveden vedoucím pracovníkem ústní pohovor.

Identifikace potřeb výcviku je prováděna vedením organizace s pracovníkem formou partnerského pohovoru v rámci hodnocení 1x za dva roky (hodnocení pracovníka, hodnocení spokojenosti pracovníků) s cílem identifikovat prostor pro další osobní růst pracovníka v souladu se stanovenými cíli organizace v oblasti výcviku.

3.4 Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?

Plán vzdělávání je sestavován na základě legislativních požadavků a potřeb firmy. Požadavkům, které jsou předkládány k zařazení do plánu, předchází analýza potřeb na jednotlivých pracovištích.

Vzdělání a rozvoj probíhá následujícími způsoby:

- Externí - výběr vhodného školení (semináře) provádí zainteresovaný pracovník ve spolupráci s jednatelem v souladu se schváleným plánem. Účast na školení schvaluje jednatel, který současně stanoví, je-li to vhodné či potřebné, cíle a oblasti, na které se pracovník má zaměřit. Způsob organizačního zajištění (objednání, ubytování, doprava, apod.) schvaluje jednatel a zajišťuje zainteresovaný pracovník ve spolupráci se sekretářkou.
- Interní - jednatel v souladu s plánem stanoví rozsah, termín a interního lektora, který odpovídá za odbornou přípravu akce.

3.5 Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?

Odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy ve firmě jsou definovány:

- příručkou ISM,
- popisy pracovních funkcí,
- organizační dokumentací - postupy.

Pro stanovení odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovníků ve firmě je jednatelem schváleno a vydáno organizační schéma firmy, které je dle potřeby a realizovaných změn aktualizováno. Organizační schéma jasně a přehledně definuje nadřízenost a podřízenost jednotlivých pracovníků. Jejich pravomoci a odpovědnosti jsou nejen obsaženy ve zpracovaných pokynech a pracovních instrukcích, ale navíc v náplních práce jednotlivých pozic odpovídajících platné organizační struktuře.

3.6 Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?

Hodnocení zaměstnanců se provádí formou vytvořeného dotazníku, který je předkládán 1x ročně všem pracovníkům. Dotazník se skládá z pěti částí:

1. část – obecná kvalifikace, která se zaměřuje na znalost práce, množství odvedené práce, kvalita odvedené práce, analýza/ řešení problémů,
2. část - osobní ohodnocení, které prověřuje iniciativu, přizpůsobitelnost, spolehlivost, přístup k práci,
3. část – mezilidské vztahy, které se dále člení na komunikaci, týmovou práci, spolupráci,
4. část – specifické otázky oddělení,
5. část – manažerské dovednosti, které se zaměřují na vedení lidí, trénink/konzultaci, delegování, komunikaci, potřeby školení.

Dotazník se vyhodnocuje dle stanovené hodnotící stupnice 1 -5:

- 1 – Nedostatečné - pracovní výsledky jsou nepřijatelné, vyžadují navíc soustavný dohled a podporu nadřízeného. Vyžaduje okamžité a podstatné zlepšení.
- 2 – Podprůměrné - dosahované výsledky jsou na hranici minimálních pracovních požadavků, vyžadují vyšší míru podpory a dohledu nadřízeného. Je tedy dosahováno minima, které vyžaduje dlouhodobé zlepšení.
- 3 – Průměrné - pracovní výsledky odpovídají reálným pracovním požadavkům. Zaměstnanec podává více než nutné minimum úsilí a vyžaduje určitý stupeň pravidelné podpory svého nadřízeného.

4 – Nadprůměrné - dosahované výsledky soustavně překračují požadovaný standart. Zaměstnanec pracuje velmi efektivně pouze se všeobecnou podporou svého nadřízeného.

5 – Vynikající - vynikající výsledky, které jsou výjimečné. Pracovní výsledky dosahují velmi vysoké úrovně.

3.7 Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?

Komunikace ve společnosti IN-EKO TEAM probíhá v obou směrech, přičemž předání informací je zajišťováno především středním managementem. Ke komunikaci dochází ústní, či písemnou podobou prostřednictvím porad, meetingů, pohovorů, telefonních hovorů, elektronické pošty, internetového komunikativního nástroje (Hangout od společnosti Google). Rovněž střední management sděluje pracovníkům potřebné informace pomocí nástěnek na pracovištích.

3.8 Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?

Organizace nemá dotazník, který by zjišťoval spokojenost pracovníků tak, jak tomu bylo u hodnocení pracovníků. Spokojenost zaměstnanců je zjišťována v rámci hodnocení 1x za rok ústně s technicko-hospodářskými pracovníky. Ostatní pracovníci mohou vyjádřit svoji nespokojenost prostřednictvím středního managementu. V případě zjištění nespokojenost pracovníka dochází k bližšímu analyzování vzniklé situace.

3.9 Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?

Vedení společnosti ve firmě vytváří prostředí, v němž se pouze nečeká na výskyt problémů, které by odhalily možnosti pro zlepšování, ale podporuje aktivity, které dávají příležitosti k pravidelným změnám - průběžnému zlepšování, za které pracovníkům náleží finanční odměna.

3.10 Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

Pracovníkům jsou vypláceny odměny, případně mimořádné odměny v souladu s interní směrnicí společnosti. Zaměstnanci jsou odměňováni s ohledem na plnění stanovených úkolů, které jsou v souladu se strategií organizace. Jedenkrát za týden se pořádají porady vedení a představitelů všech jednotlivých úseků, jejímž obsahem je mimo jiné plnění úkolů za uplynulé období. Na základě tohoto posouzení jsou pracovníkům přiděleny mimořádné odměny.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4.1 Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?

Firma se pravidelně účastní zahraničních veletrhů, což považuje za velkou příležitost pro vytváření partnerství s firmami a zvýšit tak své možnosti pro uplatnění na zahraničních trzích. V souladu s celkovou strategií podniku v současné době vedení spolupracuje s obchodními partnery ve Velké Británii, Itálii, USA, Rusku aj., kteří zařízení nabízejí, montují a poskytují jednodušší servisní služby.

4.2 Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?

Sdílení znalostí a zkušeností s obchodními partnery spočívá především v odborných konzultacích, vzájemném poradenství a posudcích konkrétních řešení technologií průmyslových i komunálních ČOV. Dotazy, požadavky a přání obchodních partnerů jsou většinou prvotním impulzem pro zahájení výzkumného úkolu. Na výzkumu a vývoji společnost spolupracuje s VUT Brno, Fakultou strojního inženýrství. Jedná se např. o spolupráci na projektu inovace mikrosítových filtrů. V roce 2012 IN-EKO TEAM s.r.o. také navázala spolupráci s VUT - Fakultou chemickou, především v oblastech fluidního inženýrství, elektromagnetické metody čištění vod.

4.3 Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?

Tvorbu a použití finančních zdrojů hodnotí vedení firmy průběžně dle potřeby. Účelem je, aby byly poskytovány zdroje vyváženě k zajištění dodávek výrobků, k udržování a zlepšování řízených procesů a celé firmě. Vedení společnosti má vytvořen plán

rozvoje a investic s návazností na aktuální projekty, kde dochází ke schvalování zdrojů financování na konkrétní účely. K hodnocení investic se využívá metoda doby návratnosti investic.

4.4 Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?

Firma zvažuje interní a externí aspekty, které jsou relevantní pro její činnost, procesy a vztahy se zainteresovanými stranami. Proti finančním rizikům má společnost sjednané pojištění, které finanční rizika pokrývá v plném rozsahu. Také vedení společnosti soustředí svoji pozornost na řízení pohledávek po lhůtě splatnosti.

4.5 Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?

Údržbu budovy a jejího okolí vykonává jednatelem pověřený pracovník (správce budov), který má tuto funkci kumulovanou s ostrahou objektu. Plán údržby projednává s vedoucím výroby případně na pokyn jednatelky firmy. Zajišťuje revize související s chodem objektu, čímž se snaží omezit havarijní situace. Rovněž se provádí základní a běžná údržba strojů, náradí, výrobních zařízení firmy a vybavení pro realizaci výroby je plánovanou činností pověřených pracovníků stanovenou vedoucími pracovníky. Tito pracovníci mají přiděleno zařízení, které udržují dle plánu údržby a návodu na údržbu s využitím návodů a manuálů pro jednotlivá zařízení. Kontroly a revize strojů a náradí zajišťuje pověřená osoba. Společnost také sleduje spotřebu elektrické energie a vody, čímž prověřuje efektivní využívání hmotného majetku.

4.6 Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?

Společnost má zavedený systém environmentálního managementu (EMS), podle normy ČSN EN ISO 14001, který vytváří podmínky pro snižování negativních dopadů na životní prostředí způsobené veškerými aktivitami společnosti. Firma určila ty operace a činnosti, které souvisejí se stanovenými významnými environmentálními aspekty svého provozu, týkajících se nakládání s odpady, vodního hospodářství, ovzduší a nakládání s nebezpečnými chemickými látkami ve shodě s politikou, cíli a cílovými

hodnotami organizace. Firma činnosti včetně údržby plánuje tak, aby byly prováděny za přesně stanovených podmínek. Plánování zahrnuje:

- rutinní manažerské činnosti při plnění vnitřních i vnějších organizačních požadavků a pro zajištění jejich účinnosti a efektivnosti,
- preventivní činnosti proti znečišťování a pro zachování zdrojů při zhotovování zakázek, změn procesů, hospodaření se zdroji, při získávání, prodeji a hospodaření s majetkem, a u nových výrobků,
- strategické manažerské činnosti pro předvídání změn environmentálních požadavků a reagování na ně.

4.7 Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?

Společnost od roku 2010 vlastní fotovoltaickou elektrárnu o výkonu 230 kW, která za slunečného počasí pokryje energetickou potřebu výroby, což vede k úsporám za energie. V roce 2013 firma dokončila rekonstrukci výrobních prostor s cílem snížení energetické náročnosti budovy. Snahou vedení je rovněž snižovat spotřebu materiálů v důsledku plánovaných inovačních opatření. Nakládání s vzniklým odpadem je zakotveno v interním dokumentu společnosti s názvem Odpadové hospodářství. Dle povinnosti, která je mimo jiné uvedena v dokumentu, se firma snaží zajistit přednostní využití odpadů před jejich odstraňováním. Jedná se o materiálové využití (náhrada prvotních surovin látkami získanými z odpadů, které lze považovat za druhotné suroviny) a energetické využití (použití odpadů hlavně způsobem obdobným jako palivo).

4.8 Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?

Technologický rozvoj podniku je řízen především s ohledem na požadavky zákazníků, což je v souladu se stanovenou strategií a cíli podniku. V současné době podnik zvažuje koupi Fiber laseru, aby tak mohl lépe reagovat na požadavky zákazníků.

4.9 Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?

Všechny interní řízené dokumenty, data a informace v nich obsažené jsou chráněným duševním vlastnictvím firmy. Jejich zapůjčování mimo firmu nebo kopírování je možné pouze se souhlasem vedení firmy. V minulém roce firma přešla na cloudové úložiště a e-mailové služby firmy Google, tzn., že potřebné informace jsou technicko-hospodářským pracovníkům přístupné odkudkoliv. Pracovníci a externí uživatelé mohou ovšem využívat pouze ty informace, které jim jsou prostřednictvím disku Google sdíleny.

4.10 Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

Zařízení jsou vyráběna s využitím vlastních patentů a užitných vzorů, některé z nich jsou zapsány s podporou projektu Inovace – patent.

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

5.1 Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?

Organizace disponuje integrovaným systémem managementu, což je společný systém řízení pro systém managementu kvality (QMS), podle normy ČSN EN ISO 9001 a systém environmentálního managementu (EMS), podle normy ČSN EN ISO 14001. Každý proces ve společnosti má stanoven pracovníka, který nese za vše zodpovědnost.

5.2 Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?

Ukazatele výkonnosti byly stanoveny s ohledem na cíle, které má společnost definované a kterých chce v budoucnu dosáhnout. Cíle společnosti jsou tedy reflektovány do jednotlivých ukazatelů, přičemž u některých z nich vedení společnosti stanovilo optimální hodnoty.

5.3 Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů?

Procesy jsou průběžně hodnoceny jejich příslušnými nositeli. Jsou prováděna hodnocení dodavatelů, dále personální hodnocení a hodnocení úspěšnosti nabídkových řízení,

hodnocení servisů. Přehlednost a kontrolu procesů se daří zlepšovat zavedením ISM. V rámci interního auditu se mimo jiné zaznamenávají výsledky prověřovaných procesů, přičemž vedoucí pracovník, odpovědný za prověřenou oblast, musí včas přijmout opatření k nápravě neshod, které byly zaznamenány.

5.4 Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?

Řízení nových procesů či případných změn ve stávajícím procesu je zajištěno kompetentními pracovníky určených vedením společnosti. Změny se sdělují dotčeným pracovníkům prostřednictvím porad, které jsou uskutečňovány převážně 1x týdně. Současně jsou změny uvedeny v záznamu z přezkoumání ISM. Mezi významné změny patří např. přechod na cloudové úložiště a e-mailové služby firmy Google. Všichni zaměstnanci byli důkladně proškoleni a byla vybrána koordinátorka a lektorka z řad zaměstnanců, která pomáhá všem uživatelům při řešení zdánlivě neřešitelných úkolů.

5.5 Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?

Společnost disponuje oddělením výzkumu a vývoje. Obchodní zástupci ze zahraničí jsou mimo jiné zdrojem informací o potřebách a očekávání zákazníků, což je hlavním podnětem výzkumu a vývoje.

5.6 Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?

Při výzkumu a vývoji dává vedení společnosti možnost vyjádřit se všem kvalifikovaným zaměstnancům, ať už z řad vedoucích, konstruktérů, či dělníků, kteří provádí testování. V současné době ve společnosti probíhá zhruba 9 vývojových projektů, přičemž ke každému vývojovému projektu je určen řešitel a spoluřešitel dle jeho charakteru. Společnost rovněž konzultuje výzkum a vývoj s externími partnery.

5.7 Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?

Organizace sděluje aktuální informace o inovacích, změnách a důležitých událostech na internetových stránkách. Současně dochází minimálně 1x ročně k přednášce na odborné konferenci a vydání článku v odborné publikaci či periodiku (SOVAK, Vodní hospodářství aj.). Rovněž má společnost vytvořen plán mezinárodních výstav. Kontakty získané na těchto akcích jsou zařazeny do databáze zákazníků a následně jsou informováni o novinkách a možnostech, které firma nabízí.

5.8 Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?

Zpětná vazba od zákazníků v rámci průzkumu spokojenosti je plně reflektována do výroby a dodávání výrobků. Jednatelka firmy realizuje veškerá nezbytná opatření pro splnění požadavků zákazníka s cílem zvýšení jeho spokojenosti. Tato opatření zahrnují:

- zlepšování poskytovaných služeb, s cílem řešit potřeby a očekávání zákazníků,
- nápravu, prevenci nebo snížení nežádoucích účinků,
- zlepšování výkonnosti a efektivnosti integrovaného systému managementu.

5.9 Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?

Rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky je zajišťován zejména účastí na mezinárodních veletrzích. Za hlavní je považován veletrh IFAT, na kterém dochází k velké návštěvnosti stánku (zhruba přes 300 návštěvníků). Na veletrhu dochází k prohlubování vztahů se stávajícími partnery a zákazníky a rovněž k získání nových kontaktů.

5.10 Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?

Spokojenost zákazníka je monitorována prostřednictvím referencí a vyhodnocováním pravidelných jednání se zákazníky. Výše uvedený systém získávání a používání informací o spokojenosti i nespokojenosti zákazníků je neustále doplňován a korigován o informace získané z trvalé komunikace se zákazníky. Dlouhodobí, stálí zákazníci jsou alespoň jedenkrát ročně dotazováni, jak jsou spokojeni se službami firmy prostřednictvím dotazníku. Ostatní zákazníci jsou tázáni po předání služby. Na úrovni vedení firmy jsou informace projednávány na operativních poradách ředitele a slouží

rovněž jako podklad pro Přezkoumání integrovaného systému managementu vedením firmy.

3.2.2 Bodové hodnocení předpokladů

Každé z padesáti zodpovězených otázek byly přiděleny body (0-100) z hlediska přístupu, aplikace, hodnocení a zlepšování v souladu s postupem uvedeným v publikaci Model START Plus. Pro stanovení celkového počtu bodů za kritérium byl využit aritmetický průměr z finálních bodů jednotlivých otázek.

Tab. 2: Kritérium 1: Vedení - bodové hodnocení. (Vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
1.1	60	50	50	53
1.2	40	50	50	40
1.3	70	70	70	70
1.4	70	70	70	70
1.5	60	60	60	60
1.6	50	50	0	33
1.7	50	50	40	47
1.8	30	50	50	30
1.9	60	70	60	60
1.10	50	50	0	33
Body celkem				50

V oblasti vedení viz Tab. 2 společnost dosáhla 50 bodů. Společnost má implementovaný integrovaný systém managementu (ISM), který je společným systémem řízení pro systém managementu kvality (QMS) podle normy ČSN EN ISO 9001 a pro systém environmentálního managementu (EMS) podle normy ČSN EN ISO 14001. Z výše uvedeného vyplývá, že některé oblasti vedení jsou nepochybně na vyšší úrovni. Nejvyššího hodnocení společnost dosáhla v oblasti zapojení členů vedení do rozvíjení a zlepšování systému řízení organizace, v podporování zapojení představitelů jednotlivých oddělení do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit. Rovněž byl pozitivně obodován i fakt, že se členové vedení zapojují do rozvíjení vztahů s klíčovými zákazníky osobním kontaktem při výstavách, prezentačních akcích a vzájemných návštěvách.

Tab. 3: Kritérium 2: Strategie - bodové výsledky. (Vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
2.1	50	60	40	50
2.2	50	50	50	50
2.3	50	50	40	47
2.4	50	50	60	50
2.5	50	50	60	50
2.6	50	50	60	50
2.7	50	50	40	47
2.8	50	50	40	47
2.9	20	20	0	13
2.10	40	40	40	40
Body celkem				44

V oblasti strategie viz Tab. 3 společnost dosáhla 44 bodů. Je zde tedy prostor pro zlepšení. Nejvyššího bodového hodnocení společnost dosáhla v oblasti tvorby strategie. Strategie společnosti je stanovena a pravidelně aktualizována s ohledem na potřeby zákazníků, pracovníků, na vývoj interních ukazatelů či nové technologie. Naopak nejméně počtu bodů společnost dosáhla v oblasti systematického sdělování strategie všem zainteresovaným stranám.

Tab. 4: Kritérium 3: Pracovníci - bodové výsledky. (Vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
3.1	30	20	0	17
3.2	50	50	40	47
3.3	60	60	50	57
3.4	50	60	40	50
3.5	60	70	40	57
3.6	60	60	40	53
3.7	50	40	40	43
3.8	30	40	40	30
3.9	50	40	40	43
3.10	50	50	40	47
Body celkem				44

V oblasti pracovníků viz Tab. 4 společnost dosáhla 44 bodů. Je zde tedy opět prostor pro zlepšení. Nejvyšší bodové hodnocení bylo zaznamenáno v oblasti náboru zaměstnanců a kariérního rozvoje, v plánování vzdělávání a systematického rozvoje

kompetencí, v definování pravomocí a odpovědností. Rovněž bylo zaznamenáno více bodů u hodnocení pracovníků, které se provádí formou vytvořeného dotazníku. Nižší bodové ohodnocení bylo přiřazeno oblastem týkajících se průzkumu spokojenosti pracovníků a strategii v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tab. 5: Kritérium 4: Partnerství a zdroje - bodové výsledky. (Vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
4.1	50	50	40	47
4.2	50	50	40	47
4.3	50	50	40	47
4.4	50	50	40	47
4.5	60	50	40	50
4.6	70	70	70	70
4.7	70	70	70	70
4.8	40	50	40	40
4.9	50	50	40	47
4.10	60	70	40	57
Body celkem				51

V oblasti partnerství a zdrojů je společnost úspěšná z 50 % stejně, jako v oblasti vedení. Společnost disponuje systémem environmentálního managementu (EMS), podle normy ČSN EN ISO 14001, který vytváří podmínky pro snižování negativních dopadů na životní prostředí způsobené veškerými aktivitami společnosti. Z tohoto důvodu společnost dosáhla vysokého bodového ohodnocení v oblasti snižování negativních dopadů na životní prostředí a minimalizování spotřeby a objemu vzniklého odpadu. Rovněž společnost dosahuje dobrých výsledků v oblasti rozvoje a ochrany duševního vlastnictví organizace.

Tab. 6: Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby - bodové výsledky. (Vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
5.1	70	70	70	70
5.2	40	50	40	40
5.3	60	60	60	60
5.4	50	60	60	50
5.5	60	70	60	60
5.6	60	60	50	57
5.7	40	50	40	40
5.8	50	60	40	50
5.9	50	60	40	50
5.10	60	60	50	57
Body celkem				53

V oblasti procesů, výrobků a služeb společnost dosáhla 53 bodů. Veškeré činnosti související s výrobou a poskytováním služeb jsou řízeny podle norem ISO 9001 a ISO 14001 a z tohoto důvodu jsou tyto oblasti hodnoceny více body. Rovněž společnost provádí výzkum a vývoj či inovaci zařízení tak, aby co nejlépe vyhovovala požadavkům zákazníků, což přispělo také k vyššímu bodovému hodnocení.

3.2.3 Oblast výsledků

V analýze oblasti výsledků jsou uvedena měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti, které společnost využívá. U jednotlivých ukazatelů bude uveden jejich vývoj za roky 2013 - 2016. Firma má od 1. 1. 2015 jako účetní období hospodářský rok. Rok 2015 byl přechodný s délkou 15 měsíců, tedy od 1. 1. 2015 do 31. 3. 2016. Z tohoto důvodu byly hodnoty přepočítány na 12 měsíců. Současně je nutné říci, že v tomto roce byl projeven větší zájem o zařízení pro čištění odpadních vod z důvodu dočerpávání dotací z programového období 2007 - 2013.

Kritérium 6: Zákazníci - výsledky

Měřítka vnímání:

Společnost IN-EKO TEAM provádí průzkum spokojenosti zákazníků ústně a výsledky jsou zaznamenány do interního dokumentu, ve kterém je rovněž uveden postup hodnocení. Je definováno pět kritérií hodnocení.

- Obchodní část - v této části je hodnocena schopnost najít řešení pro aktuální potřeby zákazníka, nabídnout řešení vhodných typů zařízení, schopnost reagovat na změnu podmínek zadání, korektnost obchodního jednání, cena.
- Podklady pro realizaci – kritérium hodnotí schopnost podat informace o funkci zařízení a potřebné stavební připravenosti.
- Servis – v oblasti servisu se prověřuje spokojenost s rychlostí reakce na žádost zákazníka.
- Realizace – hodnotí se spolehlivost úplnosti a včasnosti dodávky.
- Splatnost – kritérium se zaměřuje na hodnocení schopnosti reagovat na požadavky.

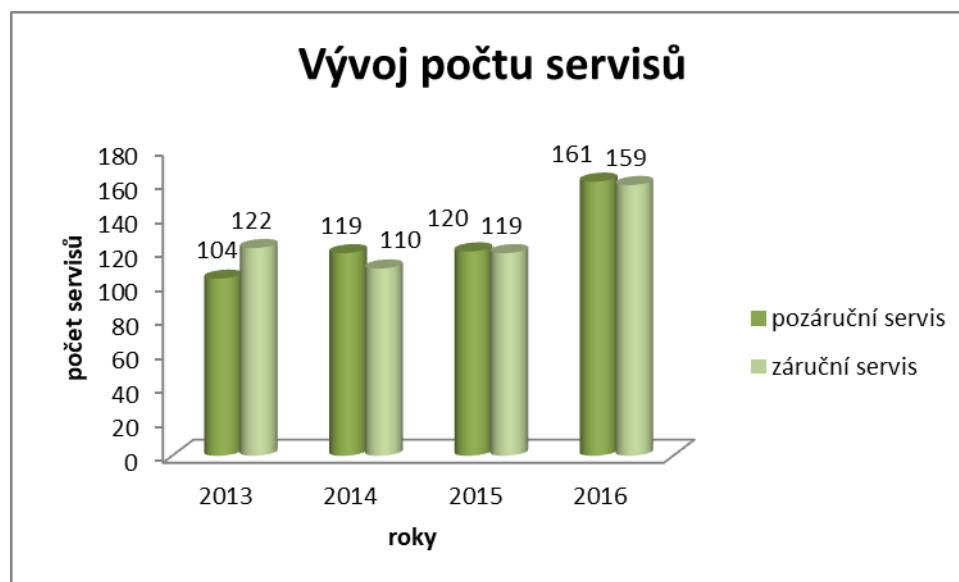
Spokojenost zákazníků u jednotlivých kritérií je hodnocena bodově od 1 do 5 bodů. Celkové vyhodnocení spokojenosti zákazníka je po sečtení bodů označeno skupinou A - C. Skupina A (25-20 bodů), skupina B (19-13 bodů), skupina C (12-5 bodů). Vzhledem ke skutečnosti, že společnost disponuje oddělením výzkumu a vývoje a snaží se tak vyhovět požadavkům zákazníků, zákazníci společnosti se řadí pouze do skupiny A a B.

Ukazatele výkonnosti:

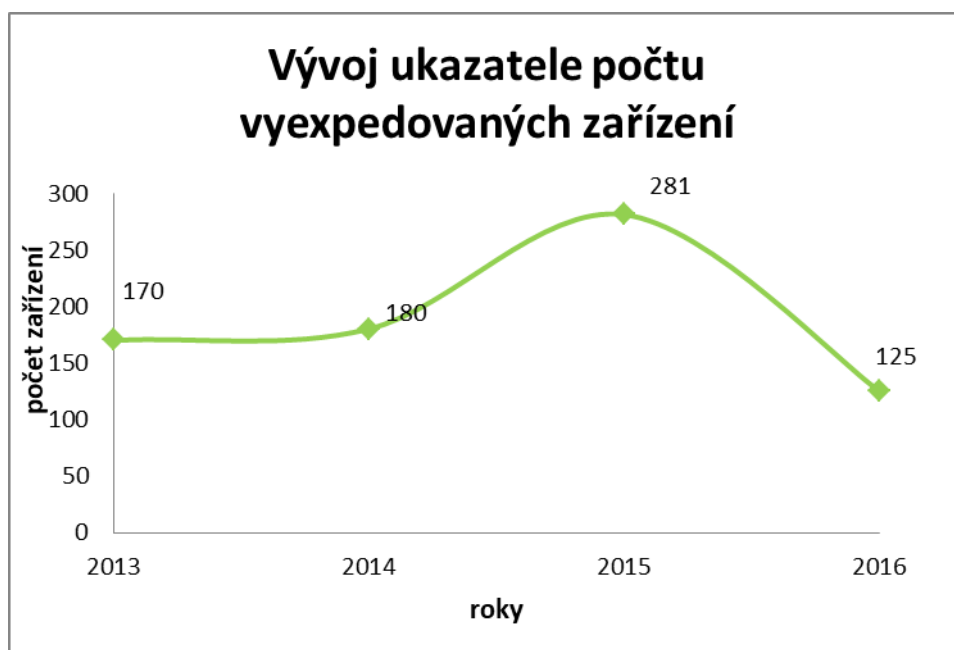
Do ukazatelů výkonnosti v kritériu Zákazníci patří ukazatele, které bezprostředně souvisí se spokojeností zákazníků. Jedná se o počet zákazníků, počet pozáručních a záručních servisů a počet vyexpedovaných zařízení viz Tab. 1. Rychlost vyřízení objednávek či spolehlivost dodávek společnost neměří.

Tab. 7: Ukazatele výkonnosti kritéria 6: Zákazníci - výsledky. (Vlastní zpracování)

Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
Počet zákazníků – firma pravidelně monitoruje počet zákazníků. V současné době má 50 stálých zákazníků, kteří objednávají min. 2 zařízení ročně. Usiluje o získání dalších 6 stálých zákazníků v průběhu následujících 3 let.	X	X	
Pozáruční servis – tento ukazatel je sledován od roku 2012. Společnost si klade za cíl mít ročně více pozáručních servisů, jak záručních, jelikož se záručními servisy nepochybně souvisí i zisk. Trend je pozitivní, viz Graf 1.	X	X	
Záruční servis – trend tohoto ukazatele je kolísavý viz Graf 1. Společnost si klade za cíl mít záručních servisů co nejméně.			
Počet vyexpedovaných zařízení - od roku 2007 zde dochází ke sledování trendu, přičemž vývoj tohoto ukazatele není stálý, viz Graf 2. Tento ukazatel nepochybně odráží spokojenost zákazníků se zařízeními, které vyrábí společnost IN-EKO TEAM.			



Graf 1: Vývoj ukazatele počtu servisů. (Vlastní zpracování)



Graf 2: Vývoj počtu vyexpedovaných zařízení. (Vlastní zpracování)

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Měřítko Vnímání

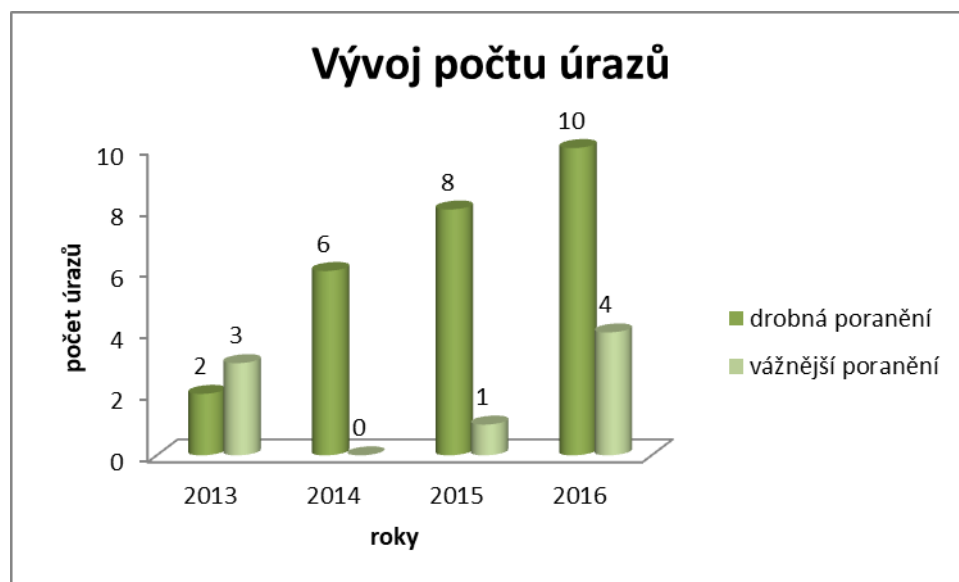
Společnost měří spokojenost svých zaměstnanců ústně a to formou pohovorů pouze s technicko-hospodářskými pracovníky. Ostatní pracovníci mohou vyjádřit svoji nespokojenost prostřednictvím středního managementu.

Ukazatele výkonnosti

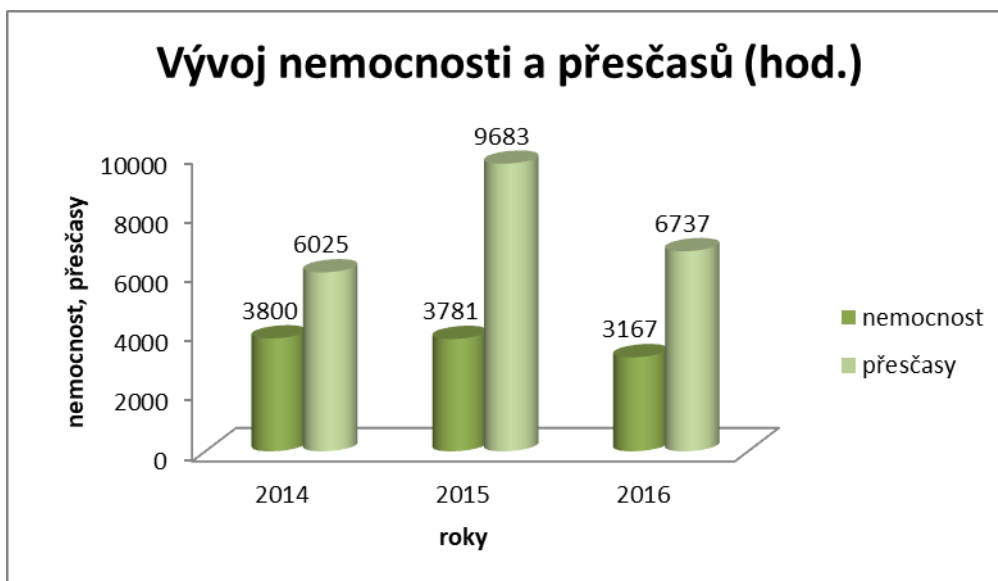
V organizaci je v oblasti pracovníků sledováno plnění výkonových norem výrobních dělníků, úrazovost, nemocnost a přesčasy viz Tab. 8. K monitorování fluktuace zaměstnanců či zmetkovitosti ve společnosti nedochází.

Tab. 8: Ukazatele výkonnosti kritéria 7: Pracovníci – výsledky. (Vlastní zpracování)

Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
Plnění výkonových norem výrobních dělníků – společnost má stanovený celkový počet normo hodin u jednotlivých zařízeních. Normohodiny se daří naplňovat.	X	X	
Úrazovost - společnost pravidelně zaznamenává pracovní úrazy, které rozděluje na drobná poranění a vážnější poranění. Drobná poranění vykazují rostoucí trend, viz Graf 3. Snahou vedení je, aby k žádným úrazům ve společnosti nedocházelo. Tato snaha je podpořena prováděním pravidelných školení BOZP.			
Nemocnost – tento ukazatel je sledován od roku 2014 a vykazuje pozitivní trend. Z Grafu 4 je patrné, že v případě vysoké nemocnosti, jsou přesčasy zaměstnanců natolik vysoké, že mohou výpadek zaměstnanců nahradit.	X	X	
Přesčasy - ukazatel přesčasů je sledován od roku 2014 a vykazuje kolísavý trend, viz Graf 4. Je brán v potaz při vyplácení prémie.	X		



Graf 3: Vývoj počtu úrazů. (Vlastní zpracování)



Graf 4: Vývoj nemocnosti a přesčasů. (Vlastní zpracování)

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Měřítko vnímání

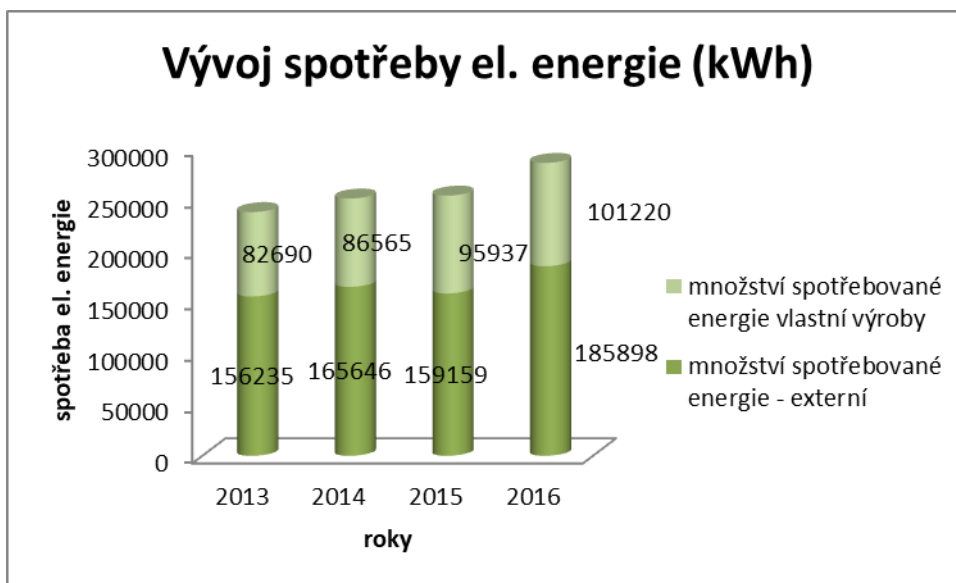
Společnost neprovádí veřejné průzkumy, ze kterých je zaznamenána zpětná vazba od okolí v interním dokumentu. Snahou podniku je, aby byl veřejností vnímán kladně. Pravidelně publikuje články v časopise Vodní hospodářství a časopise SOVAK, kde představuje nová zařízení a přednáší na odborných konferencích. Na svých webových stránkách uvádí jeho přednosti, kterými jsou certifikáty ISO 9001, 14001 či sponzorování ZOO Lešná a Sboru dobrovolných hasičů Starý Lískovec.

Ukazatele výkonnosti

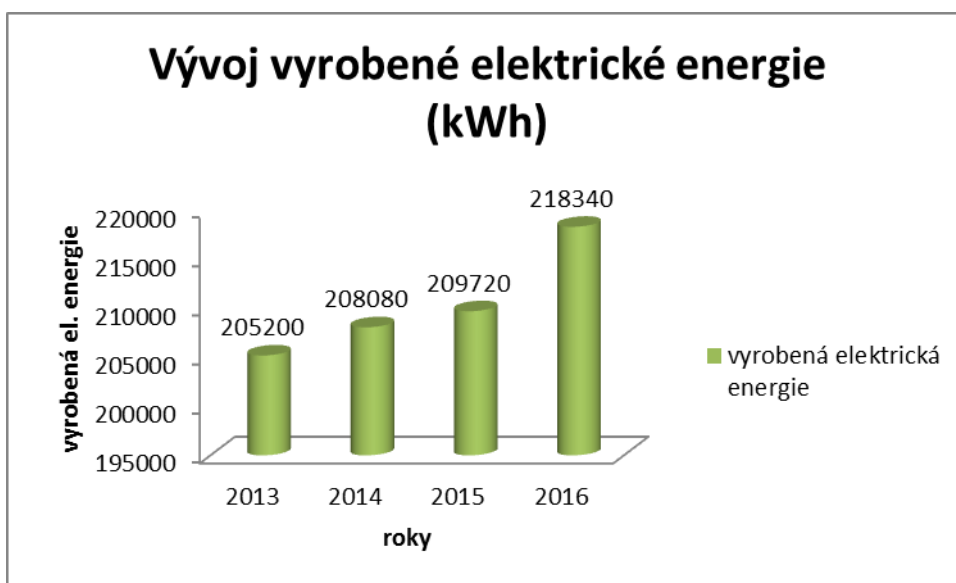
Firma IN-EKO TEAM sleduje spotřebu elektrické energie, vyrobenou elektrickou energii, spotřebu plynu a vody viz Tab. 9.

Tab. 9: Ukazatele výkonnosti kritéria 8: Společnost – výsledky. (Vlastní zpracování)

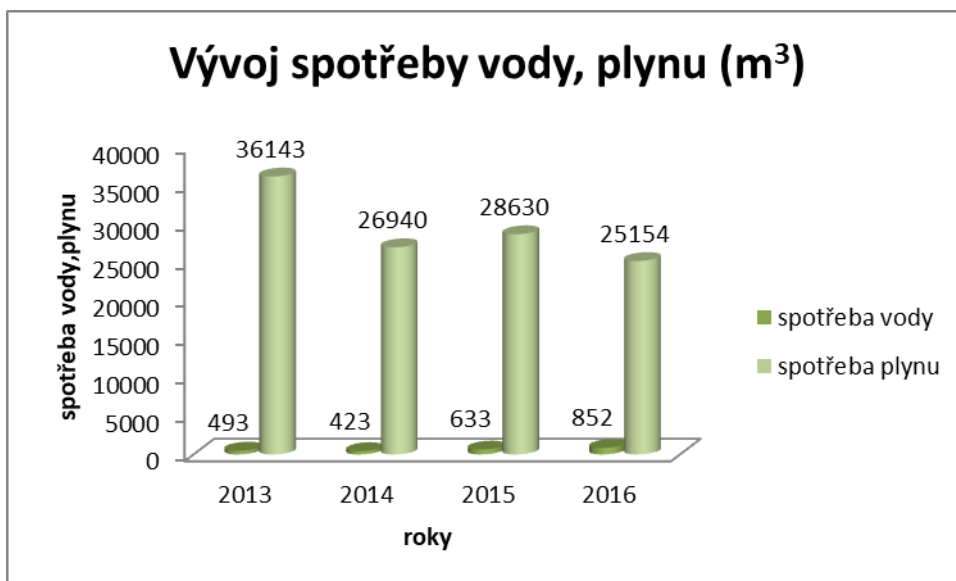
Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
Spotřeba elektrické energie – Ukazatel spotřeby elektrické energie je sledován od roku 2012. Společnost sleduje spotřebované množství elektrické energie vyrobené vlastní fotovoltaickou elektrárnou a spotřebovanou energii od externího dodavatele. Dle Grafu 5 je patrný vzrůstající trend celkové spotřebované elektrické energie. Současně však společnost zvyšuje zajištění elektrické energie z vlastních zdrojů.			
Vyrobená elektrická energie – ukazatel vyrobené elektrické energie je sledován od roku 2010. Trend ukazatele je pozitivní viz Graf 6. Měření ukazatele je spojeno s podporou za vyrobenou elektrickou energii, (zelený bonus od společnosti OTE, a. s.). Nárůst vyrobené elektrické energie v roce 2016 je spojen s vyšší intenzitou slunečního záření.	X	X	
Spotřeba plynu – Ukazatel spotřeby plynu se sleduje od roku 2012. U tohoto ukazatele se podařilo zachovat klesající trend nákladů (Graf 7), vyjma roku 2015.	X	X	
Spotřeba vody – ukazatel spotřeby vody je sledován od roku 2012. Trend je kolísavý, viz Graf 7. Zejména v letech 2015-2016 společnost zaznamenala nárůst spotřeby vody. Tuto skutečnost lze zapříčinit zejména zkoušením těsnosti vyráběných zařízení. V souvislosti se vzrůstající spotřebou vody bylo v rámci systému environmentálního managementu vydáno rozhodnutí jednatele na rok 2017. Cílem rozhodnutí je se zaměřit na maximální úsporu vody.			



Graf 5: Vývoj spotřebované elektrické energie. (Vlastní zpracování)



Graf 6: Vývoj vyrobené el. energie. (Vlastní zpracování)



Graf 7: Vývoj spotřeby vody, plynu, PHM. (Vlastní zpracování)

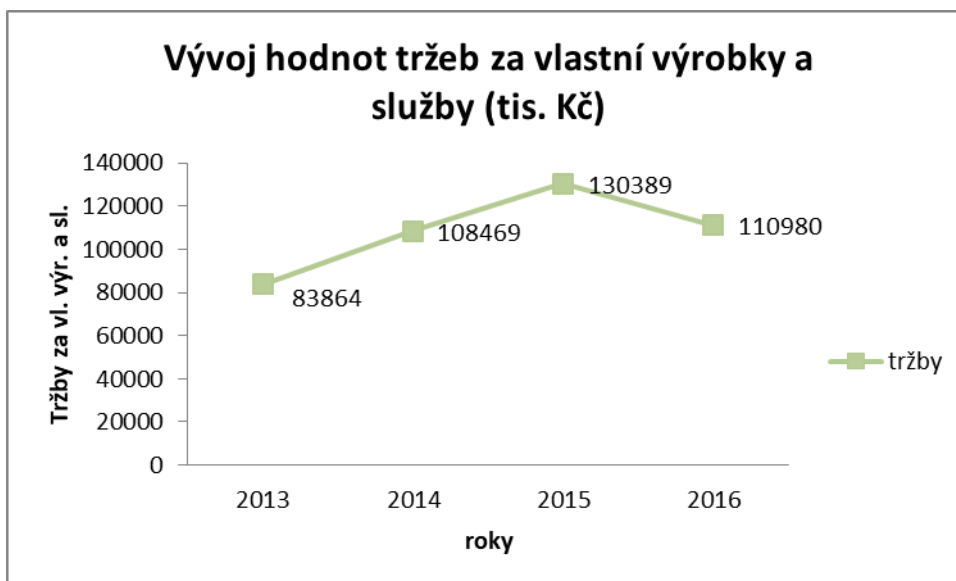
Kritérium 9: Klíčové výsledky

Ekonomické výstupy

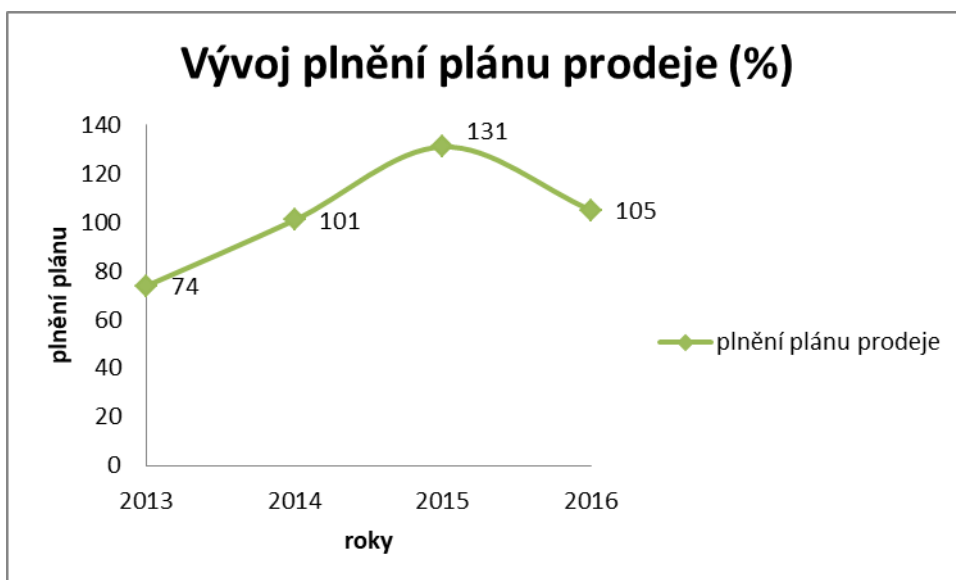
Mezi ekonomické výstupy lze zahrnout podíl na tuzemském trhu. Za dobu fungování firmy se společnosti podařilo navázat kontakty s mnoha tuzemskými obchodními zástupci, kteří se podílí na kompletních dodávkách ČOV i přímo s firmami, které stroje na čištění vody využívají. Rovněž lze mezi ekonomické výstupy zařadit tržby za vlastní výrobky a služby, plnění plánu prodeje, zisk po zdanění (EAT) a zisk pozáručních servisů viz Tab. 10.

Tab. 10: Ekonomické výstupy kritéria 9: Klíčové výsledky. (Vlastní zpracování)

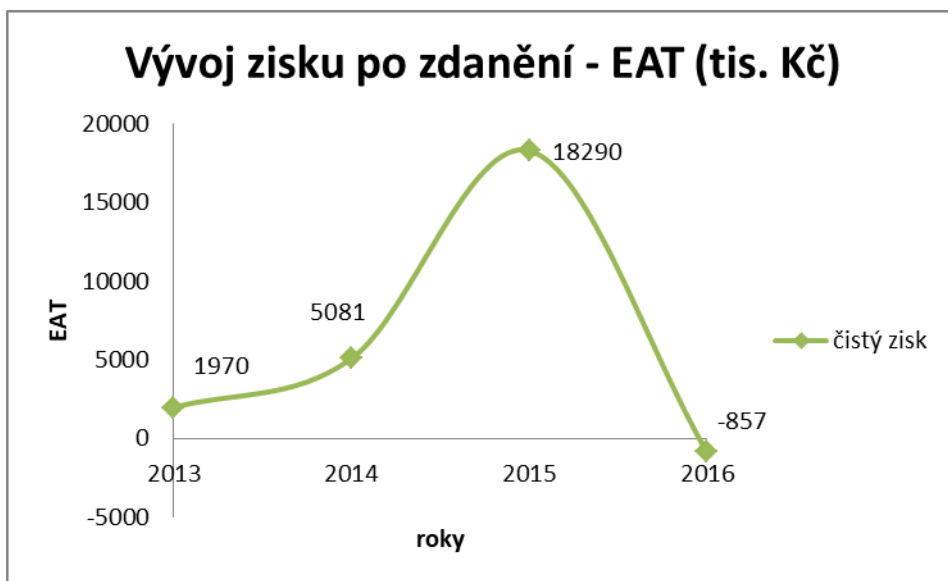
Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
Podíl na tuzemském trhu - V současné době společnost zaujímá na tuzemském trhu 66 % a v příštích třech letech očekává nárůst o 5 %.	x	X	
Tržby za vlastní výrobky a služby – tomuto ukazateli je věnována velká pozornost. Od roku 2007 zde dochází ke sledování trendu a porovnání se stanoveným plánem. Vývoj je, vyjma roku 2016, pozitivní, viz Graf 8. Nicméně rok 2016 se nedá považovat za neúspěšný (plán prodej splněn na 105 %). V roce 2015 byl zaznamenán nárůst tržeb, což bylo způsobeno především větším zájmem o zařízení pro čištění odpadních vod z důvodu dočerpávání dotací z programového období 2007 - 2013	X	X	
Plnění plánu prodeje - vedením společnosti je každým rokem stanoven plán prodeje a z tohoto důvodu je kladen důraz na jeho plnění. Trend ukazatele je sledován od roku 2007. Z Grafu 9 je patrné, že pozitivní trend je narušen rokem 2016. Tento fakt není možné hodnotit negativně, jelikož jak již bylo uvedeno výše, plán prodeje byl v roce 2016 splněn na 105 %. S přihlédnutím k tomuto faktu, lze vývoj tohoto ukazatele hodnotit pozitivně.	X	X	
Zisk po zdanění (EAT) - trend zisku po zdanění je nestálý. Z Grafu 10 je možné vidět největší nárůst v roce 2015. V následujícím roce došlo k prudkému poklesu tohoto zisku a společnost tak v daném roce vykazovala ztrátu. Tento pokles byl způsoben především poklesem tržeb za vlastní výrobky a služby a to téměř o 15 %. Současně společnost vytvořila opravné položky k pohledávkám ve výši 4,1 milionů korun a byla nucena odepsat nedobytné pohledávky. Je nutno dodat, že společnost v současné době využívá platební nástroje, jako je např. dokumentární akreditiv či bankovní záruky, zajišťující větší jistotu zaplacení pohledávky.			
Zisk pozáručních servisů – vzhledem k poskytování servisů je sledování tohoto ukazatele nezbytné. Společnost sleduje trend ukazatele od roku 2012, který je, vyjma roku 2014, rostoucí, což lze hodnotit pozitivně.	X	X	



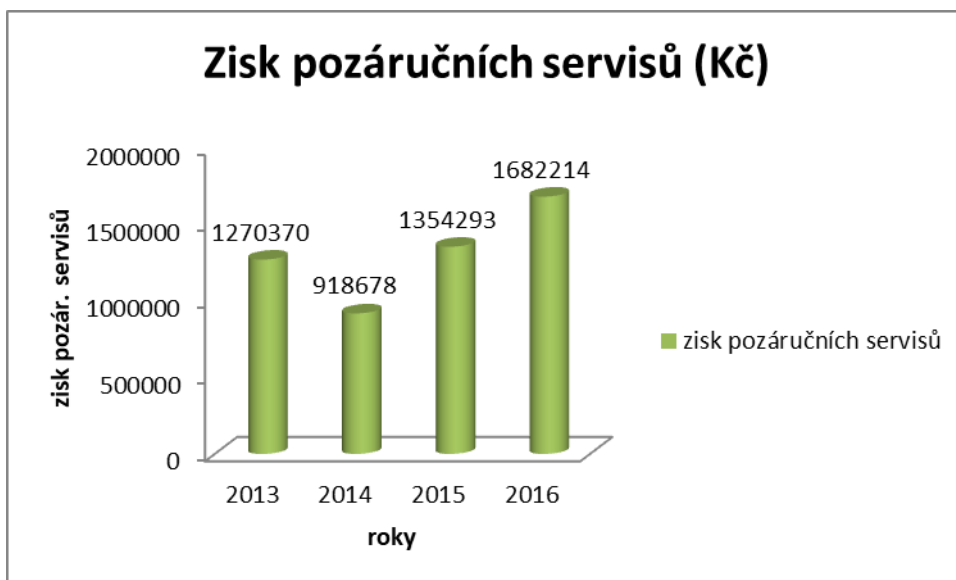
Graf 8: Vývoj hodnot ročního prodeje a celkových tržeb. (Vlastní zpracování)



Graf 9: Vývoj plnění plánu prodeje. (Vlastní zpracování)



Graf 10: Vývoj zisku. (Vlastní zpracování)



Graf 11: Zisk pozáručních servisů. (Vlastní zpracování)

Ekonomické ukazatele výkonnosti

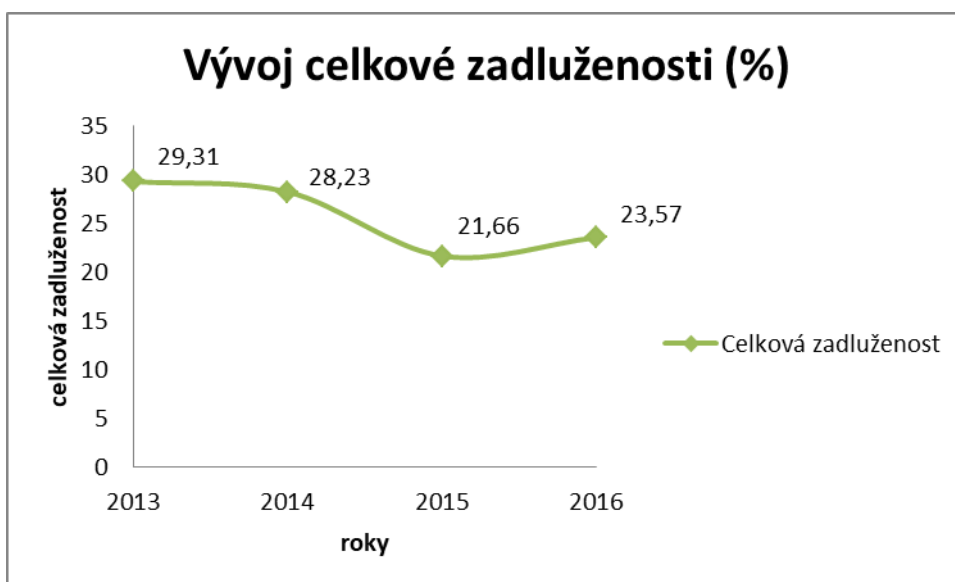
Mezi ekonomické ukazatele výkonnosti společnost řadí ukazatel běžné likvidity, celkovou zadluženost a obrat krátkodobých pohledávek a závazků, viz Tab. 11.

Tab. 11: Ekonomické ukazatele výkonnosti kritéria 9: Klíčové výsledky. (Vlastní zpracování)

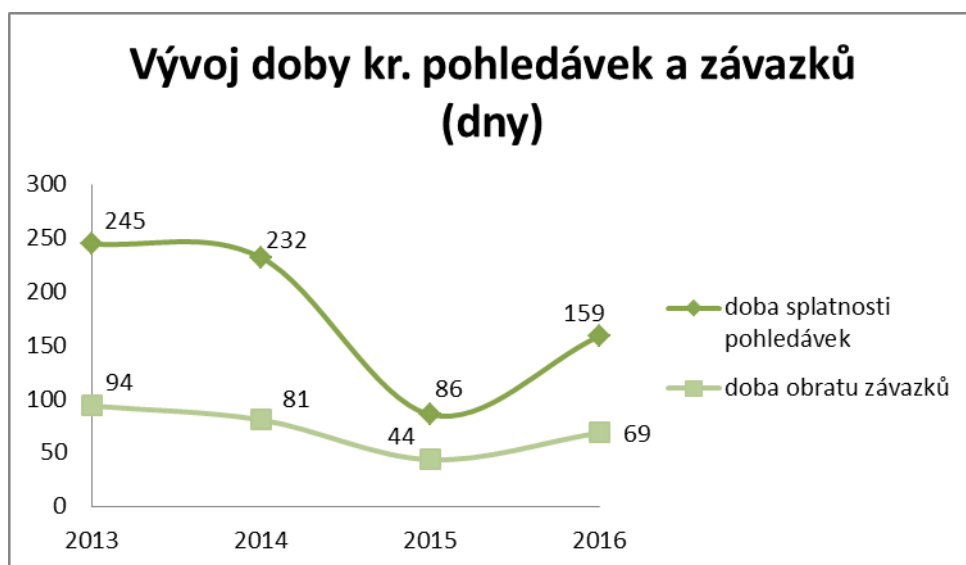
Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
Běžná likvidita – společnost sleduje ukazatel běžné likvidity, přičemž běžná likvidita se doporučuje v intervalu (1,5-2,5). Z Grafu 12 je patrné, že společnost dosahuje ve sledovaných letech vyšších hodnot. Podnik tedy drží velké množství finančních prostředků v oběžných aktivech, zejména v pohledávkách a na bankovním účtu.			
Celková zadluženost – sleduje se trend celkové zadluženosti podniku, který je mírně kolísavý (Graf 13). Společnost využívá spíše konzervativní způsob financování. Cílem podniku je udržet celkovou zadluženost okolo 30 %.	X	X	
Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků - z trendu (Graf 14) je zřejmé, že společnost platí dřív za své závazky, než inkasuje od svých odběratelů peníze a nedisponuje tak velkou vyjednávací silou. Z pohledu neexistence dlouhodobých pohledávek je společnost v dobré pozici, protože veškeré pohledávky by měly být splaceny do jednoho roku. Pozitivní je fakt, že trend ukazatelů je do roku 2015 klesající.	X		



Graf 12: Vývoj běžné likvidity. (Vlastní zpracování)



Graf 13: Vývoj celkové zadluženosti. (Vlastní zpracování)



Graf 14: Vývoj doby obratu zásob, krátkodobých pohledávek a závazků. (Vlastní zpracování)

3.2.4 Bodové hodnocení výsledků

Každému měřítku u jednotlivých dílčích kritérií byly přiřazeny body (0-100) z hlediska trendu, cíle, srovnání, rozsahu a přiměřenosti v souladu s postupem uvedeným v publikaci Model START Plus. Nejprve došlo k bodovému hodnocení každého dílčího kritéria zvlášť (Tab. 12-15) a poté k vytvoření finální tabulky se zjištěnými body, které byly vynásobeny koeficientem (Tab. 16).

Tab. 12: Kritérium 6: Zákazníci - výsledky - bodové hodnocení. (Vlastní zpracování)

Zákazníci		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
Měřítko vnímání	Spokojenost zákazníků ústní formou	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	60	60	0	60	24-50	37
Ukazatele výkonnosti	Počet zákazníků	X	X				
	Pozáruční servis	X	X				
	Záruční servis						
	Počet vyexpedovaných zařízení						
	Dílčí kritérium celkem	50	50	0	50	17-42	30

V kritériu Zákazníci - výsledky, viz Tab. 12, je možné vidět vyšší bodové hodnocení u měřítek vnímání, konkrétně u spokojenosti zákazníků. Tato skutečnost je dána existujícím interním dokumentem, na základě kterého se provádí průzkum spokojenosti. Společnost se snaží vyhovět veškerým požadavkům zákazníků, což potvrzuje i fakt, že disponuje oddělením výzkumu a vývoje. Výsledné bodové hodnocení je tedy vyšší a pozitivní trendy, dosažené cíle, rozsah a přiměřenost jsou splněny téměř u $\frac{3}{4}$ výsledků. Ukazatele výkonnosti vykazují pozitivní trend a dosahují cílů z $\frac{1}{2}$. Jedná se o ukazatel počtu zákazníků a pozáruční servis. Lze tvrdit, že uvedená měřítka pokrývají danou oblast zhruba z $\frac{1}{2}$. V této oblasti se dále nabízí hodnotit rychlost vyřízení objednávek či spolehlivost dodávek zařízení.

Tab. 13: Kritérium 7: Pracovníci - výsledky - bodové hodnocení. (Vlastní zpracování)

Pracovníci		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
Měřítka vnímání	Spokojenost zaměstnanců ústní formou	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	30	30	0	30	6-25	16
Ukazatele výkonnosti	Plnění výkonových norem dělníků	X	X				
	Úrazovost						
	Nemocnost	X	X				
	Přesčas	X					
	Dílčí kritérium celkem	75	50	0	50	21-46	34

V kritériu Pracovníci – výsledky viz Tab. 13 bylo přiřazeno nejméně bodů u měřítek vnímání, konkrétně u hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno výše, hodnocení spokojenosti se provádí ústně 1x za rok pouze s technicko-hospodářskými pracovníky. Ostatní pracovníci mohou vyjádřit svoji nespokojenost prostřednictvím středního managementu, což je shledáváno za nedostačující. U této formy hodnocení je pozitivní trend a dosažení cílů ohodnoceno 30 body. Dochází zde k pokrytí oblasti pracovníků zhruba z $\frac{1}{4}$. Ukazatele výkonnosti vykazují pozitivní trend zhruba u $\frac{3}{4}$ výsledků. Jedná se o ukazatel plnění výkonových norem dělníků, nemocnost a přesčas. V případě úrazovosti nebyl zaznamenán tříletý pozitivní trend a nebylo tak dosaženo cíle, aby k žádným úrazům nedocházelo. Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti nedochází k monitorování fluktuace zaměstnanců či zmetkovitosti, rozsahu a přiměřenosti bylo přiřazeno 50 bodů.

Tab. 14: Kritérium 8: Společnost - výsledky - bodové hodnocení. (Vlastní zpracování)

Společnost		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a průměrnost	Bodové rozmezí	Přidělené body
Měřítko vnímání	Operativní zjišťování vnímání podniku okolím	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	30	30	0	30	6-25	16
Ukazatele výkonnosti	Spotřeba elektrické energie						
	Vyrobená elektrická energie	X	X				
	Spotřeba plynu	X	X				
	Spotřeba vody						
	Dílčí kritérium celkem	50	50	0	50	17-42	30

V kritérium Společnost – výsledky viz Tab. 14 bylo u měřítek vnímání zaznamenáno stejné bodové hodnocení jako u pracovníků. Tento výsledek je zapříčiněn skutečností, že společnost neprovádí veřejné průzkumy, ze kterých je zaznamenána zpětná vazba od okolí. Lze ocenit snahu podniku (např. publikování článků v časopise či pravidelnou účast na odborných konferencích), aby byl veřejností vnímán kladně. Tato skutečnost byla u pozitivních trendů a dosahování cílů ohodnocena 30 body. Rovněž tomu tak bylo u rozsahu a průměrnosti. U ukazatelů výkonnosti byly pozitivní trendy, dosahování cílů, rozsah a průměrnost ohodnoceny 50 body. Společnosti se za tříleté časové období nedařilo snižovat spotřebu elektrické energie či spotřebu vody, tudíž nebyl vykázován pozitivní trend a nedařilo se tak naplňovat cíle.

Tab. 15: Kritérium 9: Klíčové výsledky - bodové hodnocení. (Vlastní zpracování)

Klíčové výsledky		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
Ekonomické výstupy	Podíl na tuzemském trhu	x	x				
	Tržby za vlastní výrobky a služby	x	x				
	Plnění plánu prodeje	x	X				
	Zisk po zdanění (EAT)						
	Zisk pozáručních servisů	x	x				
	Dílčí kritérium celkem	80	80	0	80	43-67	55
Ekonomické ukazatele výkonnosti	Běžná likvidita						
	Celková zadluženost	X	X				
	Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků	X					
	Dílčí kritérium celkem	65	35	0	50	17-42	30

V kritériu Klíčové výsledky viz Tab. 15 společnost dosáhla vyššího bodového hodnocení. U ekonomických výstupů bylo přiděleno k pozitivním trendům, dosahování cílů, rozsahu a přiměřenosti 80 bodů. Zisk po zdanění vykazoval v tříletém období kolísající trend a nedařilo se tak naplnit cíl společnosti. Tato skutečnost byla podrobněji popsána v samotném kritériu Klíčových výsledků. Ekonomické ukazatele výkonnosti byly hodnoceny nižším bodovým hodnocení. Společnosti se nedařilo naplňovat tříletý pozitivní trend u ukazatele běžné likvidity a ani tak nebylo dosaženo cílů. Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků se společnosti v tříletém období dařila snižovat, avšak stále se nedařilo naplňovat cíle, neboť byly vykazovány vyšší hodnoty.

Tab. 16: Celkové bodové hodnocení výsledků. (Vlastní zpracování)

Kritéria výsledků	Body	%	Celkem za subkritérium	Celkem za kritérium
Kritérium 6: Zákazníci - výsledky				
Měřítka vnímání	37	75	27,75	35,25
Ukazatele výkonnosti	30	25	7,5	
Kritérium 7: Pracovníci - výsledky				
Měřítka vnímání	16	75	12	17,5
Ukazatele výkonnosti	34	25	8,5	
Kritérium 8: Společnost - Výsledky				
Měřítka vnímání	16	50	8	21
Ukazatele výkonnosti	30	50	15	
Kritérium 9: Ekonomické výsledky				
Ekonomické výstupy	55	50	27,5	41,5
Ekonomické ukazatele výkonnosti	30	50	15	

V Tab. 16 je zaznamenáno celkové hodnocení výsledků. Body uvedené v Tab. 12 - 15 jsou přepočteny vahou, kterou jednotlivá dílčí kritéria disponují dle příručky Model START Plus. V oblasti zákazníků a pracovníků je patrné, že větší důraz je kladen na měřítka vnímání a to až 75% vahou. Důležitost zbylých oblastí je vyvážená.

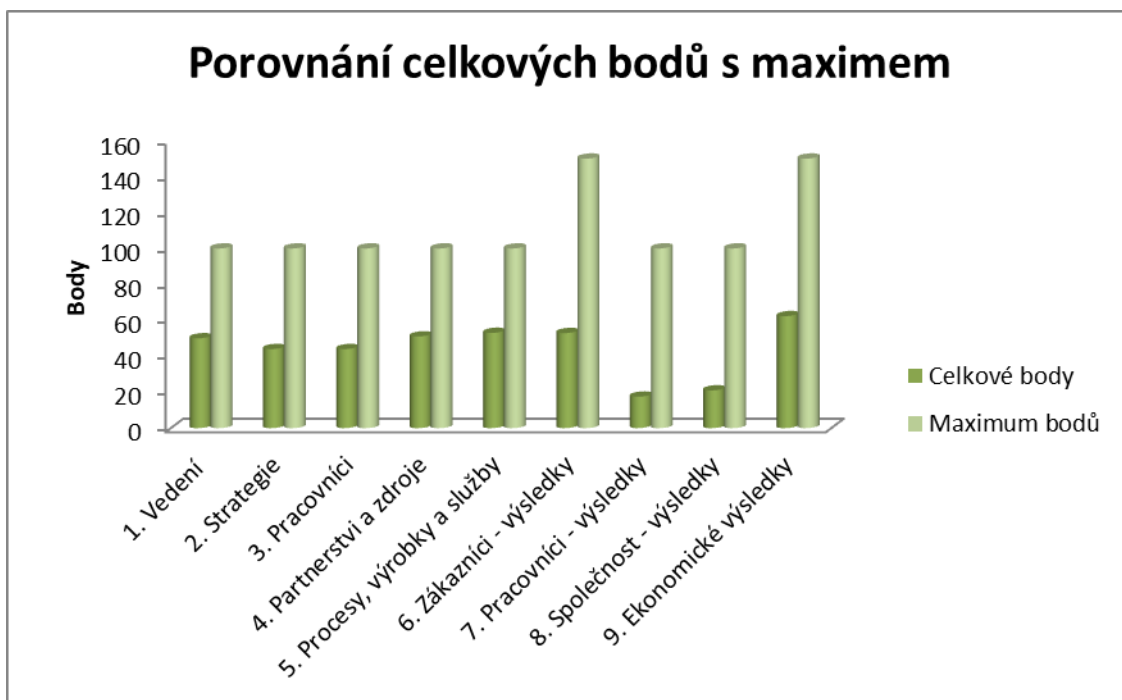
3.2.5 Celkové bodové hodnocení

Celkové bodové hodnocení znázorňuje Tab. 17, která obsahuje přidělené body za všechna kritéria. Body byly poté vynásobeny vahou dle důležitosti. Vyšší vahou disponuje oblast zákazníků a ekonomických výsledků.

Tab. 17: Celkové bodové hodnocení. (Vlastní zpracování)

Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Přidělené body
1. Vedení	50	x 1,0	50,0
2. Strategie	44	x 1,0	44,0
3. Pracovníci	44	x 1,0	44,0
4. Partnerství a zdroje	51	x 1,0	51,0
5. Procesy, výrobky a služby	53	x 1,0	53,0
6. Zákazníci - výsledky	35,25	x 1,5	52,9
7. Pracovníci - výsledky	17,5	x 1,0	17,5
8. Společnost - výsledky	21	x 1,0	21,0
9. Ekonomické výsledky	41,5	x 1,5	62,3
Celkový počet přidělených bodů (součet za všechna kritéria)			396

Celkově bylo společnosti IN-EKO TEAM přiděleno 396 bodů. Dle informací uvedených v teoretické části, by společnost obdržela osvědčení „Úspěšná firma“. Na příznivý počet bodů má nepochybně vliv existence integrovaného systému managementu (ISM), který je společným systémem řízení pro systém managementu kvality (QMS) podle normy ČSN EN ISO 9001 a pro systém environmentálního managementu (EMS) podle normy ČSN EN ISO 14001. Nutno dodat, že dle příručky Model START Plus je výsledné hodnocení třeba chápat v rozmezí +/- 25 bodů, tedy v tomto případě v rozsahu 371 - 421 bodů. Bodové hodnocení může být ovlivněno zkušenostmi hodnotitele a množstvím informací, které mu společnost poskytne. Pro přehlednost je zde uveden Graf 15 s porovnáním celkových bodů s maximem bodů, které bylo možno dosáhnout.



Graf 15: Porovnání celkových bodů s maximem. (Vlastní zpracování)

3.2.6 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

Z analyzování jednotlivých oblastí Modelu START Plus je důležité vyvodit a uvést nejrelevantnější silné stránky a oblasti pro zlepšování. Nejvíce signifikantním oblastem pro zlepšování bude věnována pozornost v návrhové části této závěrečné práce.

Tab. 18: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 1: Vedení. (Vlastní zpracování)

Kritérium 1: Vedení	
Silné stránky	Rozvíjení a zlepšování systému řízení organizace
	Rozvíjení vztahů s klíčovými zákazníky při výstavách, prezentačních akcích a vzájemných návštěvách
Oblasti pro zlepšení	Motivace zaměstnanců
	Sdělování důvodů ke změně pracovníkům v podniku

Tab. 19: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 2: Strategie. (Vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie	
Silné stránky	Aktualizace strategie s ohledem na zákazníky, pracovníky, interní ukazatele
	Shromažďování informací o vývoji na relevantních trzích prostřednictvím obchodních zástupců
Oblasti pro zlepšení	Systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám
	Rozpracování strategie na nižší úrovni podniku

Tab. 20: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 3: Pracovníci. (Vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci	
Silné stránky	Kariérní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
	Existence dotazníku pro hodnocení zaměstnanců
Oblasti pro zlepšení	Neexistence dotazníku pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců
	Strategie v oblasti řízení lidských zdrojů

Tab. 21: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 4: Partnerství a zdroje. (Vlastní zpracování)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje	
Silné stránky	Snižování negativních dopadů na životní prostředí
	Rozvoj a ochrana duševního vlastnictví
Oblasti pro zlepšení	Vytváření partnerství
	Řízení finančních rizik

Tab. 22: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 5: Procesy, výrobky a služby. (Vlastní zpracování)

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	
Silné stránky	Normy ČSN EN ISO 9001:, 14001
	Oddělení výzkumu a vývoje
Oblasti pro zlepšení	Marketing
	Cíle u všech ukazatelů výkonnosti

Tab. 23: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 6: Zákazníci - výsledky. (Vlastní zpracování)

Kritérium 6: Zákazníci - výsledky	
Silné stránky	Vzrůstající počet pozáručních servisů
	Monitoring počtu zákazníků
Oblasti pro zlepšení	Rychlost vyřízení objednávek
	Spolehlivost dodávek zařízení

Tab. 24: : Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 7: Pracovníci - výsledky. (Vlastní zpracování)

Kritérium 7: Pracovníci - výsledky	
Silné stránky	Pokles nemocnosti
	Plnění výkonových norem dělníků
Oblasti pro zlepšení	Snížení počtu drobných poranění
	Monitorování fluktuace zaměstnanců

Tab. 25: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 8: Společnost - výsledky. (Vlastní zpracování)

Kritérium 8: Společnost- výsledky	
Silné stránky	Vzrůstající množství vlastní vyrobené elektrické energie
Oblasti pro zlepšení	Snižování spotřeby vody
	Průzkum mínění o podniku

Tab. 26: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 9: Ekonomické výsledky. (Vlastní zpracování)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky	
Silné stránky	Plnění plánu prodeje
	Podíl na tuzemském trhu
Oblasti pro zlepšení	Kolísající výsledek hospodaření po zdanění
	Snížení běžné likvidity

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola diplomové práce se zaměřuje na oblasti pro zlepšení, které vzešly z aplikace modelu START Plus. V praktické části bylo uvedeno několik okruhů, kterým je možné se v návrhové části věnovat. Vzhledem k obsahové náročnosti není možné, aby byla soustředěna pozornost na všechny oblasti, v kterých je určitý prostor pro zlepšení. Z tohoto důvodu budou vybrány jen ty, které jsou považovány za nejvíce signifikantní. Společnost IN-EKO TEAM v současné době realizuje přístavbu výrobní haly a nové parkovací prostory, a proto v návrzích nebudou uvažovány další investiční aktivity.

4.1 Adaptační plán

Z Tab. 17, tj. Celkové bodové hodnocení, vyplývá, že nízké bodové hodnocení bylo zaznamenáno v kritériu 3 - Pracovníci (44 bodů) a kritériu 7 - Pracovníci – výsledky (17,5 bodů). Adaptační plán může být vhodnou variantou pro zlepšení nejen oblasti pracovníků. Aplikací adaptačního plánu by bylo možné docílit posunu v oblasti **řízení lidských zdrojů**. Došlo by k zajištění adaptace nových zaměstnanců do pracovních podmínek v podniku, jejich začlenění do pracovního kolektivu, zajištění informovanosti o procesech v podniku či snížení fluktuace zaměstnanců. V souvislosti s adaptačním plánem by bylo z části rovněž pokryto i Kritérium 2 – Strategie (44 bodů), konkrétně oblast **sdělování strategie** novým zaměstnancům a tím i zabezpečení **rozpracování strategie na nižší úrovni podniku**. Nepochybně s adaptací nových zaměstnanců souvisí i podchycení jejich motivace (Kritérium 1 – Vedení).

Obsah adaptačního plánu

Vizuální podoba a obsah adaptačního plánu je uveden v Příloze 1, 2. Byly vyhotoveny dvě verze, zvlášť pro technicko-hospodářské pracovníky a dělnické profese. V obsahu adaptačního plánu byly vymezeny jednotlivé cíle, kterých má být v průběhu adaptace dosaženo. Také byla uvedena témata adaptačního plánu včetně doby trvání tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

Cíl: Seznámení zaměstnance s pracovní pozicí

Nadřízený pracovník seznámí nového zaměstnance s popisem pracovního místa, na které nastupuje. Také je důležité znát zodpovědnosti, kompetence a pracovní pomůcky nutné pro vykonávání práce. Doba pro splnění stanoveného cíle byla stanovena na 1 hod., nicméně tato doba se může dle charakteru pracovní pozice lišit.

Cíl: Seznámení s hlavními informacemi o společnosti

Jednatelka společnosti seznámí v rámci adaptačního plánu nové zaměstnance s hlavními informacemi o společnosti IN-EKO TEAM. Jedná se o historii podniku, poslání, vizi, strategii, hlavní trhy, výrobní program, firemní hodnoty aj. Doba pro splnění stanoveného cíle byla stanovena na 1 hod.

Cíl: Seznámení se systémem práce

Vedoucí administrativy informuje nového zaměstnance o pracovní době, možnostech stravování, školení a seznámí ho s interními směrnicemi. Doba trvání byla stanovena na 2 hod.

IT specialista předá novému pracovníkovi předměty, na které má v rámci své pracovní pozice nárok. Jedná se např. o klíče, čipy, čárové kódy, notebook, mobilní telefon či služební vozidlo. Doba trvání byla stanovena na 0,5 hod.

V případě nově nastupujících technicko-hospodářských pracovníků je IT specialista seznámí se systémy dle charakteru pracovní pozice (TPV, konstrukční program aj.) a také s Google diskem. Doba trvání byla stanovena na 3 hod.

U dělnických profesí předá vedoucí skladu zaměstnanci pracovní pomůcky a oděv. Doba trvání byla stanovena na 0,5 hod.

Cíl: Povinné proškolení pracovníka

Vedoucí administrativy zajistí povinná školení, která se vztahují na zaměstnance dle charakteru pracovní pozice. Jedná se o BOZP a PO, školení řidičů referentů, lékařská prohlídka, či v případě dělnických profesí školení jeřábníků vazačů. Doba pro splnění stanoveného cíle byla stanovena na 3 hod.

Cíl: Seznámení s chodem jednotlivých oddělení

Pro zajištění informovanosti je nezbytnou součástí adaptačního plánu seznámení nově nastupujícího zaměstnance s rolemi jednotlivých oddělení. Technicko-hospodářští pracovníci absolvují adaptační „kolečko“ u každého z šesti oddělení ve společnosti. Dělnické profese navštíví pouze výrobní oddělení, konstrukční oddělení a oddělení výzkumu a vývoje, servisní oddělení, oddělení administrativy, dotací a ISO. Zaměstnanec se na jednotlivých oddělení seznámení s týmem, dozví se o klíčových činnostech oddělení a možnostech spolupráce. Doba trvání návštěvy jednoho oddělení byla stanovena na 1 hod.

Náklady související s adaptačním plánem

V rámci adaptačního plánu je nutností vedoucích zaměstnanců vytvořit si časový prostor určený nově nastupujícím pracovníkům. Vedoucí zaměstnanci se tak budou muset zdržet svých pracovních úkolů a budou tak pracovat nad rámec své pracovní standardní doby, z čehož vyplývají i vyšší mzdové náklady. Průměrná mzda vedoucího pracovníka činí 45 000 Kč/měsíc. Při uvažování dvaceti pracovních dnů a osmi hodinové pracovní době činí mzda za hodinu 280 Kč. Při výpočtu nákladů byla uvažována doba trvání jednotlivých činností, viz výše. Celkové náklady související s adaptačním plánem by činily v případě technicko-hospodářských pracovníků 4 620 Kč a dělnických profesí 3 360 Kč, viz Tab. 27.

Tab. 27: Náklady související s adaptačním plánem. (Vlastní zpracování)

Cíl adaptačního plánu	Doba trvání (hod.)		Mzdové náklady (280 Kč/hod.)	
	THP	Dělnické profese	THP	Dělnické profese
Seznámení zaměstnance s pracovní pozicí	1	1	280	280
Seznámení s hlavními informacemi o IN-EKO TEAM	1	1	280	280
Seznámení se systémem práce v IN-EKO TEAM	5,5	3	1 540	840
Povinná školení	3	3	840	840
Seznámení s chodem jednotlivých oddělení	6	4	1 680	1 120
Celkem	16,5	12	4 620	3 360

Shrnutí přínosů adaptačního plánu

Využitím adaptačního plánu by společnost dosáhla:

- zlepšení oblasti pracovníků (vyšší informovanost nově nastupujících pracovníků o pracovní pozici, seznámení např. s hlavními informacemi o společnosti či s klíčovými činnostmi jednotlivých oddělení a možnostech spolupráce),
- strategie (sdělování strategie novým zaměstnancům a tím i zabezpečení rozpracování strategie na nižší úrovni podniku).

4.2 Czech Water Alliance

Z teoretické části vyplývá, že v Kritériu 4: Partnerství a zdroje je jednou z oblastí pro zlepšení vytváření partnerství. Vzhledem k předmětu podnikání analyzovaného subjektu a působnosti na mezinárodním trhu je společnosti doporučen vstup do České vodárenské aliance (Czech Water Alliance). Realizací tohoto návrhu by bylo dosaženo zvýšení vlastního exportu zařízení a zvýšení dobrého jména společnosti na zahraničních trzích. Z členství v alianci nepochybně vyplývají i jiné výhody i případné nevýhody, kterým bude dále věnována pozornost.

Základní údaje o alianci

Pro seznámení s Českou vodárenskou aliancí jsou nejprve uvedeny základní údaje o alianci. Z Tab. 28 je patrné, že aliance má právní formu spolku a sídlí v Chomutově. Spolek byl založen v roce 2012 a je charakterem neziskový a dobrovolný. Sdružuje podnikatelské a nepodnikatelské subjekty a v současné době má 16 členů. Jedná se např. o společnost EKOSYSTEM spol. s r. o. či Fortex-AGS a.s. (Stanovy spolku, 2015).

Tab. 28: Základní údaje o alianci. (Vlastní zpracování dle justice, 2012)

Název	Česká vodárenská aliance, z.s.
Právní forma	Spolek
Sídlo	Kadaňská 3546/41, 43003, 430 03 Chomutov
IČO	22746102
Vznik	30. března 2012

Cíl aliance a exportní strategie

Hlavním cílem aliance je zlepšit postavení českých podniků v oblasti exportu technologií a služeb ve vodním hospodářství. Díky svým členům má aliance možnost zabezpečit soubor služeb (prezentace, zpracování projektu, dodávka a realizace). Aliance nepřetržitě spolupracuje a oslovuje více než 300 společností působících v tuzemsku. V současnosti spojuje prestižní podniky, které se soustředí na investiční výstavby, plány výstavby vodárenských projektů, přehrad a hrází, obnovu vodních zdrojů apod. (Czech Water Alliance, 2012).

Exportní strategií aliance je zvýšení exportního podílu technologií a služeb členů aliance. Rovněž sem lze zařadit poskytování služeb případným zákazníkům ze zahraničí, zajištění podpůrného servisu pro české vývozce a využívání Evropských fondů podporující podniky ve vodohospodářství (Czech Water Alliance, 2012).

Vznik a zánik členství

Členství ve spolku se člení na řádné nebo čestné. Řádným členstvím se rozumí vstup právnické osoby, která souhlasí se stanovami spolku, přičemž nutností je schválení členství výkonným výborem. Zájemce o členství podává písemnou žádost o přijetí (viz Příloha 3) za člena aliance a rovněž podepisuje prohlášení o dodržování stanov. Žádost o přijetí je předkládána výkonnému výboru, ze kterého musí souhlasit většina všech členů. V případě kladného rozhodnutí výkonného výboru vzniká členství zaplacením povinného členského příspěvku (Stanovy spolku, 2015).

Členství zaniká vystoupením člena ze spolku, jeho vyloučením rozhodnutím valné hromady, automatickým vyloučením z důvodu prodlení s úhradou příspěvku po dobu delší než 6 měsíců, dnem vstupu člena spolku do likvidace či prohlášením konkurzu (Stanovy spolku, 2015).

Práva a povinnosti členů

Dokument Stanovy spolku (2015, s. 4) uvádí určité práva a povinnosti členů, mezi které patří:

- „člen spolku má právo zejména volit a být volen do orgánů spolku, být informován o celkové činnosti spolku, navrhopvat a rozvíjet aktivity směřující k naplnění cílů spolku, uvádět v materiálech vydávaných členem své členství ve spolku, aktivně se zúčastnit činnosti spolku, účastnit se práce jednoho nebo více pracovních týmů,
- člen spolku je povinen zejména dodržovat stanovy spolku a usnesení orgánů spolku, platit členské příspěvky a svědomitě vykonávat funkce v orgánech spolku“.

Poskytující služby

Aliance poskytuje českým subjektům tyto služby:

- přehledy poptávek z veřejných zakázek v rámci Evropské unie či přehledy dotací a fondů EU,
- organizaci obchodních misí a konferencí v zahraničí,

- pořádání seminářů o exportu a networking,
- zdroj poptávek partnerů ze zahraničí,
- analyzování konkurence, potenciálních zákazníků a požadavků daného trhu aj. (Czech Water Alliance, 2012).

Výhody a nevýhody plynoucí z členství

Z členství v alianci by pro analyzovaný subjekt plynuly výhody a nevýhody. Za hlavní výhodu lze považovat zvýšení vlastního exportu zařízení, s čímž nepochybně souvisí i vyšší zisk společnosti. V rámci aliance by společnost mohla spolupracovat a vyměňovat zkušenosti s již stávajícími členy a rovněž by mohla docílit zvýšení dobrého jména a to jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Za výhodu je také možné považovat práva, která jsou obsažena v dokumentu Stanovy spolku, viz výše.

Kromě práv členům aliance vyplývají také povinnosti, které musí dodržovat. Důležitou povinností je úhrada členských příspěvků, jejichž výši určí valná hromada. Pokud se společnosti nepodaří zúročit výhody z členství, které může získat, mohla by být výše příspěvku pro společnost nevýhodná. V případě expandování na zahraniční trhy neposkytuje aliance žádné garance ani zajištění vůči neočekávaným výdajům souvisejícím například se změnou regulace či politiky v dané zemi.

Shrnutí návrhu

Z výše uvedeného vyplývá, že členství v alianci by mělo z velké části pozitivní vliv na analyzovaný subjekt a byla by tak pokryta oblast pro zlepšení tj. **vytváření partnerství z Kriteria 4: Partnerství a zdroje**. Realizací tohoto návrhu by společnost docílila především zvýšení exportu svých zařízení a tím i zvýšení zisku. Zájemci o členství v alianci musí podat žádost o přijetí, která je předkládána výkonnému výboru, ze kterého musí souhlasit většina všech členů. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost IN-EKO TEAM působí v oboru vodního hospodářství a aliance si klade za cíl tyto podniky podporovat, dá se předpokládat, že výkonný výbor, by žádosti vyhověl. S realizací návrhu souvisí i náklady, mezi které patří povinné členské příspěvky, jejichž výši stanovuje valná hromada. Vyčíslení nákladů souvisejících s tímto návrhem tedy není v tuto chvíli reálné stanovit.

4.3 CRM systém

Model START Plus klade vyšší důraz na oblast zákazníků, která má spolu s oblastí ekonomických výsledků vyšší váhu. Z tohoto důvodu je návrh směřován k zavedení CRM systému v analyzovaném subjektu, který by měl pomoci zejména v řízení vztahu se zákazníky, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků. Nutno dodat, že každý obor podnikání je specifický, a proto je třeba, aby byl CRM systém přizpůsoben podmínkám v podniku. V návrhu budou uvažovány výhody a nevýhody vybraného druhu CRM systému s cílem doporučit nejlepší možné řešení.

Charakteristika CRM systému

Úkolem CRM (Customer relationship management) systému je v rámci firemního informačního systému vytvářet a zlepšovat vztahy se zákazníky. Daný systém disponuje velkým potenciálem přínosů pro společnost a vytváří možnost integrace se sociálními sítěmi jako je např. Facebook. Mezi jeho cíle lze rovněž zařadit zlepšení koordinace komunikace se zákazníky uvnitř podniku tak, aby nebylo nutné opakovat informace, které již byly oznámeny (Basl a Blažíček, 2012).

CRM primárně poskytuje čtyři způsoby uplatnění:

- aktivní – podstatou CRM systému je databáze, která je centralizovaná a napomáhá automatizaci procesů,
- operativní – zajišťuje podporu procesů ve firmě a zahrnuje marketingové aktivity, prodej a poskytování služeb,
- kooperační – využití komunikačních kanálů (internet, automatizované hlasové odpovědi),
- analytické – analýza zákaznických dat jako je např. rozbor zákaznického chování s cílem podpořit rozhodování o produktech a službách (Basl a Blažíček, 2012).

Výběr CRM systému

V České republice je poskytována celá řada CRM systému. Za nejznámější jsou považovány světové špičky jako je např. Oracle Siebel, Pivotal Enterprise CRM Suite,

SAP CRM. Také jsou využívány levnější systémy, které jsou určeny spíše do středních podniků jako je např. Microsoft Dynamics CRM, SCUDe CRM aj. (Sodomka a Klčová, 2010).

Rovněž v České republice působí celá řada firem poskytující CRM systémy. Z průzkumu společností působících v dané oblasti byla pro budoucí spolupráci vybrána firma CCV, s. r. o. sídlící v Brně, jejíž produkty byly cenově nejdostupnější. Tato společnost nabízí produkt Microsoft Dynamics CRM od společnosti Microsoft ve dvou variantách. První variantou je řešení nazývané On premise Microsoft Dynamics CRM, které se provozuje na podnikových serverech. Druhou variantou jsou cloudová řešení Microsoft Dynamics CRM online. Systém je určený pro střední podniky, což je (vzhledem k velikosti podniku IN-EKO TEAM) vhodnou alternativou.

1. On Premise Microsoft Dynamics CRM

On Premise Microsoft Dynamics CRM je variantou, která je provozována na podnikových serverech. Společnosti disponující tímto systémem mají plnou kontrolu nad daty a údržbou. Využívá se zejména ve středních podnicích, které mají vlastní IT oddělení (Informační systémy a systémová integrace, 2017).

Mezi výhody patří např.:

- přímý přístup do databáze,
- možnost plně kontrolovat instalace updatů a upgradů,
- lepší využití pořízeného hardware a licence (Informační systémy a systémová integrace, 2017).

2. Microsoft Dynamics CRM online

Microsoft Dynamics CRM online je řada cloudových služeb, která je určena zejména pro podniky, v jejichž zájmu je využívat firemní aplikace jednoduše jako službu. Firmy tak nemusí investovat do softwarových licencí, pořizovat servery a dbát na jejich chod, jelikož správu zajišťuje poskytovatel – Microsoft (Webcom, 2016).

Microsoft Dynamics CRM online se člení na několik variant uživatelských přístupů, které lze v podniku kombinovat. Jedná se o:

- Essential variantu, která je určena pro uživatele nevstupující do procesu obchodu, marketingu či servisu,
- Basic variantu, která je vhodná pro uživatele mající potřebu data analyzovat,
- Professional variantu, prostřednictvím které mohou uživatelé spravovat systém a rovněž mají přístup ke všem oblastem obchodu, služeb a marketingu (CCV informační systémy, 2016).

Mezi výhody patří např.:

- nízké náklady související s pořízením a s provozem,
- možnost se připojit k informačnímu systému odkudkoliv,
- ochrana dat je vyšší než v případě vlastní infrastruktury v podniku,
- systém lze v podniku využívat za pár dnů (Webcom, 2016).

Shrnutí

Na základě bližší specifikace dvou variant systému Microsoft Dynamics CRM byla pro společnost IN-EKO TEAM vybrána varianta Microsoft Dynamics CRM online, se kterou souvisí nízké náklady na pořízení a na provoz. Společnost disponuje IT specialistou, nikoliv IT oddělením a tudíž varianta On Premise Microsoft Dynamics CRM není úplně vhodná.

Jak bylo uvedeno výše, Microsoft Dynamics CRM online má více variant. V případě podniku IN-EKO TEAM by byly využity varianty Basic a Professional. Dá se předpokládat, že variantu Professional by využívali zástupci oddělení marketingu a zástupci jednotlivých oddělení v podniku. Varianta Basic by se týkala zbytku členů obchodního týmu. Celkem by tedy bylo pořízeno 7 (Basic) a 6 (Professional) licencí Microsoft Dynamics CRM online systému.

Implementace systému Microsoft Dynamics CRM online do prostředí IN-EKO TEAM

Dle informací ze společnosti CCV, s. r. o. se implementace systému do prostředí IN - EKO TEAM dělí na dvě fáze.

1. Fáze – cílem fáze 1 je ověřit, zda systém Dynamics CRM online plně vyhovuje požadavkům podniku. V rámci této fáze dochází k seznámení se systémem tak, aby uživatelé byli schopni vydefinovat procesy a jejich podporu systémem pro celou společnost. Současně bude docházet k zaškolení klíčových uživatelů a nastavení jednotlivých oblastí systému. Fáze zahrnuje tyto kroky:

- analýza procesů v podniku,
- spuštění systému a zavedení klíčových uživatelů,
- vývoj a nastavení systému,
- školení klíčových uživatelů.

2. Fáze – cílem fáze 2 je plně implementovat systém do prostředí podniku. V rámci fáze rovněž dochází k doškolení všech uživatelů tak, aby byl znám princip práce se systémem. Fáze zahrnuje tyto kroky:

- rozvoj systému,
- školení všech uživatelů,
- podpora při zahájení práce se systémem.

Náklady související se systémem CRM

Se systémem CRM nepochybně souvisí náklady na licence, údržbu a implementaci. Výše těchto nákladů byla stanovena na základě konzultace s obchodním zástupcem ze společnosti CCV, s. r. o.

Náklady na licence a údržbu

Náklady na licence činí u varianty Basic 270 Kč/měsíc a u varianty Professional 500 Kč/měsíc. Pravidelná údržba systému činí 6250 Kč/měsíc. Do této ceny je zahrnuto poskytování Hotline podpory formou konzultací, rozvoj řešení Microsoft Dynamics

CRM dle požadavků podniku, programové úpravy, průběžná údržba apod. Náklady byly kalkulovány v roční výši, viz Tab. 29.

Tab. 29: Náklady související s licencemi a údržbou. (Vlastní zpracování)

Varianta	Počet uživatelů	Náklady na licence (Kč/rok)	Údržba (Kč/rok)	Celkem (Kč)
Basic licence	7	22 680	75 000	133 680
Professional licence	6	36 000		

Náklady na implementaci systému

Náklady související s 1. a 2. fází implementace činí 990 Kč/hod. Ve společnosti CCV, s. r. o. bylo zjištěno, že průměrná doba trvání procesu implementace činí 20 dní. Vzhledem ke skutečnosti, že implementace systému se odvíjí od požadavků podniku, v kalkulaci nákladů budou uvažovány 3 varianty doby trvání (pesimistická, realistická, optimistická). Aby byla implementace systému úspěšná, musí být zohledněny veškeré požadavky podniku a rovněž prostředí, do kterého má být systém zaveden. Z tohoto důvodu je proces implementace časově náročný a představuje vyšší nákladovou položku, viz Tab. 30.

Tab. 30: Náklady související s implementací systému. (Vlastní zpracování)

Varianta	Doba trvání implementace (hod.)	Náklady (Kč)
Pesimistická	240 hod. (30 dní)	237 600
Realistická	160 hod. (20 dní)	158 400
Optimistická	120 hod. (15 dní)	118 800

Celková výše nákladů

V Tab. 31 je možné vidět celkovou výši nákladů související se zavedením systému do prostředí společnosti IN-EKO TEAM v případě pesimistické, realistické a optimistické varianty.

Tab. 31: Celkové náklady související se zavedením systému. (Vlastní zpracování)

Varianta	Jednorázové náklady na implementaci (Kč)	Pravidelné roční náklady (Kč)		Celkem (Kč)
		Licence	Údržba	
Pesimistická	237 600	58 680	75 000	371 280
Realistická	158 400			292 080
Optimistická	118 800			252 480

Shrnutí návrhu

Realizací návrhu na zavedení CRM systému do společnosti IN-EKO TEAM by bylo dosaženo zlepšení Kritéria 6: Zákazníci – výsledky. Jeho implementací do prostředí podniku by se zajistilo zejména zlepšení vztahů se zákazníky a zlepšení koordinace komunikace se zákazníky uvnitř podniku tak, aby nebylo nutné opakovat informace, které již byly oznámeny. V případě realistické varianty by výše jednorázových nákladů činila 158 400 Kč. Se zavedením systému CRM souvisí i pravidelné roční náklady, které činí 133 680 Kč. Pokud se společnosti podaří zúročit výhody vyplývající ze systému CRM, výše vynaložených finančních prostředků bude přínosnou investicí.

ZÁVĚR

Sdružení pro oceňování kvality (2017) se na svých webových stránkách odkazuje na Tomáše Baťu, který kdysi řekl „*Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti*“. Jednou z možností, jak obstát v konkurenčním boji, je začít s postupným zlepšováním. Vedení společností mají tendenci se zlepšovat a patřit mezi nejlepší, ale mnohdy neví, jak správně začít. V současné době existuje celá řada modelů, prostřednictvím kterých je možné zjistit podstatné oblasti, na kterých by podnik měl zapracovat či se v nich zdokonalit. Jedná se např. o model Balanced Scorecard, Six Sigma či model Excellence EFQM. Otázkou je, kterou cestu zvolit. V diplomové práci byla využita cesta, ve které byl aplikován model START Plus, vycházející z modelu Excellence EFQM. Výběr zohledňoval charakteristiku a některá specifika daného podniku.

Analyzovaným subjektem byla společnost IN-EKO TEAM zabývající se výrobou vodohospodářských zařízení z nerezavějící oceli určených k separaci a filtraci nerozpuštěných látek. Na základě zjištěných silných a slabých stránek byly podniku předloženy návrhy řešení zaměřující se na vybrané oblasti pro zlepšení.

První návrh byl zaměřen na zlepšení oblastí strategie a pracovníků. Společnosti bylo doporučeno využít adaptačního plánu, kterým by byla zajištěna vyšší informovanost nově nastupujících pracovníků o pracovní pozici, seznámení např. s hlavními informacemi o společnosti aj. Aplikací adaptačního plánu by bylo rovněž docíleno sdělování strategie novým zaměstnancům a tím i zabezpečení rozpracování strategie na nižší úrovni podniku.

Druhý návrh směřoval ke zlepšení oblasti vytváření partnerství. Analyzovanému subjektu byl doporučen vstup do České vodárenské aliance (Czech Water Alliance). Realizací návrhu by společnost docílila především zvýšení exportu svých zařízení a tím i zvýšení zisku. Současně je tento návrh spojen i s dalšími výhodami plynoucími pro podnik.

Poslední, třetí návrh, je zaměřen na zlepšení oblasti zákazníků. Návrh byl směřován k zavedení CRM systému do prostředí podniku, který by měl pomoci zejména v řízení vztahu se zákazníky, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků.

Výše uvedené návrhy jsou pro vedení společnosti doporučeními, jak by bylo možné se zdokonalit. Jednotlivé návrhy mají své výhody, ale na druhé straně i nevýhody resp. náklady na jejich realizaci. Velkou roli zde sehrává primárně vedení podniku, které rozhoduje o změnách, jež mohou ovlivnit přítomnost i budoucnost subjektu.

POUŽITÁ LITERATURA

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2008. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

EFQM model, 2013. *EFQM: Leading Excellence* [online]. Brussels, Belgium, 2013 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

EFQM model: Enablers, 2013. *EFQM: Leading Excellence* [online]. Brussels, Belgium [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers>

EFQM model: Results, 2013. *EFQM: Leading Excellence* [online]. Brussels, Belgium [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results>

EVANS, Isabel., c2004. *Achieving software quality through teamwork*. Boston: Artech House. ISBN 1-58053-662-x.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HÁLEK, Vítězslav, 2016. *Nefinanční ukazatele* [online]. Hradec Králové [cit. 2018-04-30]. ISBN 978-80-260-9300-8. Dostupné z: <http://www.halek.org/>

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HITPASS, Bernhard, 2014. *Business process management (BPM): Concepts, and How to Apply and Integrate it with IT*. Santiago - Chile. ISBN 978-956-353-814-4.

Horváth & Partners, 2004. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-033-2.

Informační systémy: CRM online, CCV: *informační systémy* [online]. 2016 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.ccv.cz/informacni-systemy/microsoft-dynamics-crm/crm-online-zdarma/>

KERZNER, Harold, 2014. *Project management best practices: achieving global excellence*. 3rd ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-118-65701-0

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- Microsoft Dynamics CRM Online, *Webcom* [online]. 2016 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.webcom.cz/dynamics-365/microsoft-dynamics-crm-online>
- Národní cena kvality České republiky*, 2013. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02426-2.
- Národní politika kvality a činnost Rady kvality České republiky: National quality policy activities of the quality council of the Czech Republic*, 2013. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02482-8.
- O nás, CWA: *Czech Water Alliance* [online]. 2012 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.czechwateralliance.com/cs/o-nas/>
- O společnosti, 2013. *IN-EKO TEAM, s. r. o.* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.in-eko.cz/o-nas>
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed., 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.
- PROGRAM START PLUS, 2017. *SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/uchazeci/program-start-plus>
- RYLKOVÁ, Žaneta, 2015. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7510-172-3.

RYLKOVÁ, Žaneta, 2015. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7510-172-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2878-7.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6.

STACHOWICZ-STANUSCH, Agata., 2015. *Corporate social performance: paradoxes, pitfalls, and pathways to the better world*. Charlotte, NC: Information Age Publishing. ISBN 978-1-68123-164-8.

Stanovy spolku: Česká vodárenská aliance, z.s. [online], 2015. Chomutov [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.czechwateralliance.com/wp-content/uploads/2014/11/%C4%8CVA-z.s-stanovy1.pdf>

STATUT program START PLUS – podnikatelský / veřejný sektor [online]. 2015., [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/8-obecne-stranky/452-program-start-plus>

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ, 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1212-9.

ŠAŠEK, Pavel a Emil VACÍK, 2011. *Rozšíření využití metodiky Balanced ScoreCard v řízení výkonnosti organizací veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0078-2.

ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, Iva, 2005. *Základy pedagogiky*. Praha: Vydavatelství VŠCHT. ISBN 80-7080-573-0.

TÖPFER, Armin, 2008. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1766-8.

Varianty Microsoft CRM - On Premise, On Line, cloud, *ORTEX: Informační systémy a systémová integrace* [online]. 2017 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://web.ortex.cz/produkty/crm/online-crm-hosting.aspx>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku, *Justice.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=711537&typ=PLATNY>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku, *Justice.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=771311&typ=PLATNY>

Výrobní program, 2013. *IN-EKO TEAM, s. r. o.* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.in-eko.cz/vyrobní-program>

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZEMAN, Karel, 2013. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací* [online]. Praha [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Metodika-pro-psan%C3%AD-BP-a-DP2.pdf>. Metodika. Vysoká škola ekonomická v Praze.

SEZNAM ZKRATEK

ČOV	Čistička odpadních vod
EU	Evropská unie
EFQM	European Foundation for Quality Management
BSC	Balanced Scorecard
NCK ČR	Národní cena kvality České republiky
ISM	Integrovaný systém managementu
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
CRM	Customer relationship management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Mapa zemí, kde jsou instalována zařízení	14
Obr. 2: Diskový filtr.....	16
Obr. 3: Porterův model.	19
Obr. 4: Model Excellence EFQM.	27
Obr. 5: Bodové hodnocení jednotlivých otázek.....	32
Obr. 6: Hodnocení dílčích kritérií.....	34
Obr. 7: Výpočet bodů - výsledky.....	35
Obr. 8: Výpočet celkového počtu bodů.	35
Obr. 9: Organizační struktura společnosti.	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj ukazatele počtu servisů.....	65
Graf 2: Vývoj počtu vyexpedovaných zařízení.	66
Graf 3: Vývoj počtu úrazů.	67
Graf 4: Vývoj nemocnosti a přesčasů.	68
Graf 5: Vývoj spotřebované elektrické energie.	70
Graf 6: Vývoj vyrobené el. energie	70
Graf 7: Vývoj spotřeby vody, plynu, PHM.	71
Graf 8: Vývoj hodnot ročního prodeje a celkových tržeb	73
Graf 9: Vývoj plnění plánu prodeje.	73
Graf 10: Vývoj zisku.....	74
Graf 11: Zisk pozáručních servisů.	74
Graf 12: Vývoj běžné likvidity.	76
Graf 13: Vývoj celkové zadluženosti.....	76
Graf 14: Vývoj doby obratu zásob, krátkodobých pohledávek a závazků.	77
Graf 15: Porovnání celkových bodů s maximem.....	83

SEZNAM TABULEK


Tab. 1: Základní údaje o společnosti.	13
Tab. 2: Kritérium 1: Vedení - bodové hodnocení.	60
Tab. 3: Kritérium 2: Strategie - bodové výsledky.	61
Tab. 4: Kritérium 3: Pracovníci - bodové výsledky.....	61
Tab. 5: Kritérium 4: Partnerství a zdroje - bodové výsledky.....	62
Tab. 6: Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby - bodové výsledky.	63
Tab. 7: Ukazatele výkonnosti kritéria 6: Zákazníci - výsledky.	65
Tab. 8: Ukazatele výkonnosti kritéria 7: Pracovníci – výsledky.	67
Tab. 9: Ukazatele výkonnosti kritéria 8: Společnost – výsledky.....	69
Tab. 10: Ekonomické výstupy kritéria 9: Klíčové výsledky.	72
Tab. 11: Ekonomické ukazatele výkonnosti kritéria 9: Klíčové výsledky.	75
Tab. 12: Kritérium 6: Zákazníci - výsledky - bodové hodnocení.	77
Tab. 13: Kritérium 7: Pracovníci - výsledky - bodové hodnocení.....	78
Tab. 14: Kritérium 8: Společnost - výsledky - bodové hodnocení.	79
Tab. 15: Kritérium 9: Klíčové výsledky - bodové hodnocení.	80
Tab. 16: Celkové bodové hodnocení výsledků.	81
Tab. 17: Celkové bodové hodnocení.	82
Tab. 18: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 1: Vedení.....	83
Tab. 19: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 2: Strategie	84
Tab. 20: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 3: Pracovníci	84
Tab. 21: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 4: Partnerství a zdroje	84
Tab. 22: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 5: Procesy, výrobky a služby.	85

Tab. 23: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 6: Zákazníci - výsledky	85
Tab. 24: : Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 7: Pracovníci - výsledky ...	85
Tab. 25: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 8: Společnost - výsledky	85
Tab. 26: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v Kritériu 9: Ekonomické výsledky	86
Tab. 27: Náklady související s adaptačním plánem.....	90
Tab. 28: Základní údaje o alianci.....	91
Tab. 29: Náklady související s licencemi a údržbou.	98
Tab. 30: Náklady související s implementací systému	98
Tab. 31: Celkové náklady související se zavedením systému	98


SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Adaptační plán pro technicko-hospodářské pracovníky	I
Příloha 2: Adaptační plán pro dělnické profese.....	II
Příloha 3: Přihláška do České vodárenské aliance.....	III

Příloha 1: Adaptační plán pro technicko-hospodářské pracovníky. (Vlastní zpracování)

<div>  <div>ADAPTAČNÍ PLÁN</div> </div>			
OSOBNÍ ÚDAJE			
Oddělení			
Jméno a příjmení zaměstnance			
Pozice			
Jméno a příjmení nadřízeného			
Datum nástupu			
OBSAH ADAPTAČNÍHO PLÁNU			
Cíl	Témata a časová dotace	Garant	Splněno (datum a podpis garanta)
Seznámení zaměstnance s pracovní pozicí	Popis pracovní pozice, pravomoce, odpovědnosti, pracovní prostředky (1 hod.)	Nadřízený zaměstnance	
Seznámení s hlavními informacemi o IN-EKO TEAM	Historie, poslání, vize, strategie, hlavní trhy, organizační struktura, výrobní program, firemní hodnoty (1 hod.)	Jednatel	
Seznámení se systémem práce v IN-EKO TEAM	Pracovní doba, interní směrnice, možnost stravování a jeho ceny, možnosti školení (0,5 hod.)	Vedoucí administrativy	
	Klíče, čipy, notebook, mobilní telefon, služební vozidla (0,5 hod.)	IT specialista	
	Seznámení se systémy dle charakteru pracovní pozice (TPV, konstrukční program), Google disk (3 hodiny)	IT specialista	
Povinná školení	Školení BOZP a PO, řidičů referentů, lékařská prohlídka (3 hod.)	Vedoucí administrativy	
Seznámení s chodem jednotlivých oddělení	Výrobní oddělení: seznámení s technicko hospodářskými pracovníky, klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí výrobního oddělení	
	Konstrukční oddělení a oddělení výzkumu a vývoje: seznámení s týmem, klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí konstrukce	
	Servisní oddělení: seznámení s týmem, klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí servisu	
	Obchodní oddělení: seznámení s týmem, klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí obchodního oddělení	
	Oddělení marketingu a rozvoje obchodu: klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí marketingu	
	Oddělení administrativy, dotací a ISO: klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí administrativy	

Příloha 2: Adaptační plán pro dělnické profese. (Vlastní zpracování)

		ADAPTAČNÍ PLÁN	
OSOBNÍ ÚDAJE			
Oddělení			
Jméno a příjmení zaměstnance			
Pozice			
Jméno a příjmení nadřízeného			
Datum nástupu			
OBSAH ADAPTAČNÍHO PLÁNU			
Cíl	Témata a časová dotace	Garant	Splněno (datum a podpis garanta)
Seznámení zaměstnance s pracovní pozicí	Popis pracovní pozice, pravomocí, odpovědnosti, pracovní prostředky (1 hod.)	Nadřízený zaměstnance	
Seznámení s hlavními informacemi o IN-EKO TEAM	Historie, poslání, vize, strategie, hlavní trhy, organizační struktura, výrobní program, firemní hodnoty (1 hod.)	Jednatel	
Seznámení se systémem práce v IN-EKO TEAM	Pracovní doba, interní směrnice, možnost stravování a jeho ceny, možnosti školení (0,5 hod.)	Vedoucí administrativy	
	Klíč od skříňky, čipy, čárové kódy (0,5 hod.)	IT specialista	
	Pracovní pomůcky, pracovní oděv (0,5 hod.)	Vedoucí skladu	
Povinná školení	Školení BOZP a PO, řidičů referentů, jeřábníků vazačů, lékařská prohlídka (3 hod.)	Vedoucí administrativy	
Seznámení s chodem jednotlivých oddělení	Výrobní oddělení: seznámení s týmem, klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí výrobního oddělení	
	Konstrukční oddělení a oddělení výzkumu a vývoje: seznámení s týmem, klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí konstrukce	
	Servisní oddělení: seznámení s týmem, klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí servisu	
	Oddělení administrativy, dotací a ISO: klíčové činnosti oddělení, možnost spolupráce (1 hod.)	Vedoucí administrativy	

Příloha 3: Přihláška do České vodárenské aliance. (Czech Water Alliance, 2012)



Czech Water Alliance, Alleanza Ceca per le Idriche, Τσεχική Συμμαχία Υδάτων
Tschechische Wasser Allianz, Чешский Водный Альянс, 捷克水科技盟

PŘIHLÁŠKA

za člena Česká vodárenská aliance

Obchodní jméno společnosti / jméno osoby:.....

Adresa společnosti / osoby:.....

Statutární orgán společnosti:.....

Zástupce společnosti:.....

Registrace:.....

Peněžní ústav: č.ú.....

IČ.....

DIČ.....

Tel:..... fax:.....

e-mail:..... www:.....

Prohlašuji, že přistupuji na stanovy ČVA

Podpis oprávněného zástupce /osoby /

Druh členství: ☐ řádné

☐ čestný člen